

Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků

Education of Local Self-Government Officials

Marie Sciskalová
Soňa Harasimová

Abstract: *The study is focused on training of the local self-government officials. The intention was to highlight the law regulation which sets conditions for further education of officials as well as for contributing to the acquisition of additional knowledge and skills in public administration. The aim of the empirical part was to determine the occupational structure of the new local self-government officials, the length of their practice, and whether experiences learned in previous jobs can be applied in the exercise of the state administration. A partial aim was to evaluate the benefit of the general training course to obtain a certificate of special professional competence of officials which is regulated by the Act No. 312/2002 Coll. of Officials of Municipalities and Amended of the Law.*

Key Words: *Official Authority; Administrative Authority; Control; Municipality; County; Election; Citizen; Decision-Making; Law; Duty; Education; Responsibility; the Czech Republic.*

Abstrakt: *Studie je věnována vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. Její záměrem bylo poukázat na právní předpis, který stanovuje podmínky k dalšímu vzdělávání úředníků, jakož i přispění k získání dalších znalostí a dovedností v oblasti veřejné správy. Cílem empirické části bylo zjistit profesní strukturu zájemců o práci úředníků územních samosprávných celků, délku jejich praxe a to, zda poznatky získané v předchozím zaměstnání je možné uplatnit při výkonu státní správy úředníka. Dílčím cílem pak bylo zjistit přínos absolvování školení obecné části k získání osvědčení o zvláštní odborné způsobilosti úředníků, které upravuje zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů.*

Klíčová slova: *Úředník; správní úřad; kontrola; obec; kraj; volby; občan; rozhodování; právo; povinnost; vzdělávání; odpovědnost; Česká republika.*

Úvod

Studie věnuje pozornost vzdělávání úředníků územních samosprávných celků (dále jen „ÚSC“); v tomto ohledu poukáže na postavení ÚSC ve veřejné správě. Cílem studie je představit oblast vzdělávání úředníků ÚSC z teoretického hlediska a uvést výsledky provedeného výzkumu na vybraném vzorku těchto subjektů, realizovaného v průběhu školení k obecné části pro získání osvědčení o zvláštní odborné způsobilosti.

Sebelepší organizace a metody spojené se správou věcí veřejných nepřinesou úspěch, pokud v institucích vykonávajících veřejnou správu nebudou zaměstnáni ti, kteří absolvují stanovený systém vzdělávání. Je na místě zde připomenout slova M. T. Cicerona: „Úředník si má uvědomovat, že jeho úkolem je představovat obec, chránit její důstojnost a čest, zachovávat zákony, rozhodovat o právu a pamatovat, že toto vše bylo svěřeno jeho svědomí.“

Postavení ÚSC ve veřejné správě

Základní funkcí veřejného sektoru je sloužit občanům ve smyslu uspokojování veřejných potřeb. Veřejná správa je činnost související s poskytováním veřejných služeb ve veřejném zájmu, subjektům ve správním řízení při řešení veřejných záležitostí, a to jak na místní, tak na celostátní úrovni. Veřejné služby jsou poskytovány subjektům vždy ve veřejném zájmu.¹

Jak je známo, veřejnou správu dělíme na státní správu a samosprávu, působnost oprávněných subjektů je v této oblasti vázána právem i ústavními zásadami. Výkon státní správy zajišťuje stát prostřednictvím svých orgánů a územní samosprávy, tj. obce a kraje, které byly pověřené státem k tomuto výkonu. Odpovědnost za zabezpečení některých veřejných statků stát přenáší na jednotlivé stupně územní samosprávy, především tehdy, zabezpečí-li tento výkon územní samospráva hospodárněji.²

Do samostatné působnosti patří činnosti, které jsou v zájmu ÚSC a občanů obce, nepatří-li do působnosti přenesené nebo působnosti, která je svěřena správním úřadům jako výkon státní správy. Při výkonu sa-

¹ OCHRANA, F., J. PAVEL, L. VÍTEK, et al. *Veřejný sektor a veřejné finance: Financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 41. ISBN 978-80-247-3228-2.

² PEKOVÁ, J., J. PILNÝ a M. JETMAR. *Veřejný sektor – řízení a financování*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, s. 45. ISBN 978-80-7357-936-4; a zákon č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů ve znění pozdějších předpisů.

mostatně působnosti se ÚSC řídí příslušnými právními předpisy, mj. ústavním zákonem č. 1/1993 Sb. Ústava České republiky ve znění pozdějších předpisů, zákonem č. 128/2000 Sb. o obcích ve znění pozdějších předpisů, zákonem č. 129/2000 Sb. o krajích ve znění pozdějších předpisů, zákonem č. 131/2000 Sb. o hlavním městě Praze ve znění pozdějších předpisů.³

Vzdělávání úředníků ÚSC ve veřejné správě

Významnou součástí personálního managementu je péče o kvalifikaci zaměstnanců, podpora jejich vlastní odpovědnosti a vlastní iniciativy, včasné hodnocení výsledků jejich práce, organizování týmové práce a další. Podpora vzdělávání zároveň umožňuje profesní a kariérní postup úředníka ve veřejné správě.⁴ Vzdělávání úředníků ÚSC patří nepochybně ke kvalitě poskytovaných veřejných služeb při výkonu funkce ve veřejné správě. Úředníkům ÚSC z jejich právních jednání, kdy rozhodují o právech, právem chráněných zájmech a povinnostech fyzických i právnických osob, vyplývají práva, ale i povinnosti.

Úředníci ÚSC mají v souladu se zákonem č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů (dále jen „Zákon o úřednících ÚSC“) z hlediska své činnosti povinnosti. Takovou povinností pro výkon státní správy je prokázat se úředním dokladem o úspěšném absolvování zvláštní odborné způsobilosti. Termín je zákonem stanoven do 18 měsíců ode dne, kdy úředník zahájil výkon funkce ve veřejné správě. Citovaný zákon též úředníkům ÚSC vymezuje povinnost absolvovat vstupní i průběžné vzdělávání.⁵

Vzdělávání úředníků ÚSC je na této úrovni upraveno, jak je výše uvedeno, zákonem o úřednících ÚSC, proto je těžké posuzovat jeho efektivitu a přímé nebo měřitelné přínosy. Je především považováno za základní a nezbytnou investici do rozvoje lidského kapitálu na úrovni samosprávy.

³ Ústavní zákon č. 1/1993 Sb. Ústava České republiky ve znění pozdějších předpisů; zákon č. 128/2000 Sb. o obcích (obecní zřízení) ve znění pozdějších předpisů; zákon č. 129/2000 Sb. o krajích (krajské zřízení) ve znění pozdějších předpisů; a zákon č. 131/2000 Sb. o hlavním městě Praze ve znění pozdějších předpisů.

⁴ KADERÁBKOVÁ, J. a J. PEKOVÁ. *Územní samospráva – udržitelný rozvoj a finance*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, s. 112. ISBN 978-80-7357-910-4.

⁵ Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů.

Mezi nehmotné přínosy patří změna atmosféry na pracovišti, spokojenost zaměstnanců a zvýšení jejich morálky.⁶

Vzdělávání úředníků ÚSC lze proto hodnotit jako celoživotní proces, který nepochybně patří do veřejné správy jako nedílná součást kvality poskytování veřejných služeb oprávněným subjektům, tj. účastníkům správního řízení. Přínosem k dosažení cíle je etický kodex, který je v dnešní době mnohdy součástí vnitřních norem ÚSC. Konkrétně takový etický kodex zpravidla stanoví, že na vybraná místa by měli být přijímáni jen kvalifikovaní úředníci, kteří budou neustále a průběžně vzděláváni, a od nichž se očekává a vyžaduje loajálnost vůči jejich úřadu, poslání a právnímu řádu, na druhé straně by pak mělo stát náležitě ohodnocení těchto úředníků.⁷

V tomto ohledu je potřeba, aby vzdělávací systém a jeho organizační uspořádání byly součástí právních předpisů. Soustava právních předpisů z oblasti veřejné správy a struktura vzdělávání středního i vysokého školství směřována do odvětví veřejného práva zajistí budoucí zájemce k naplnění důležité zásady veřejné správy, a to, sloužit veřejnosti. Není-li studijní obor ve studijním programu zaměřen na získání mj. praktických znalostí a dovedností rozhodovat ve veřejné správě, je nasnadě, že takovou přípravu nahrazují jiné subjekty. Těmito subjekty jsou vzdělávací instituce.

Zřízení vzdělávacích institucí pro veřejnou správu je jistě správným krokem ke kvalitě poskytování veřejných služeb. K získání odborných dovedností a znalostí slouží různé formy, mezi frekventované řadíme organizování školení, a to v oblasti služeb veřejnosti, zabezpečující získání odborné způsobilosti, rozvoj osobnosti, a zejména profesní vývoj úředníka ÚSC.




Odpovědným správním úřadem pro oblast vzdělávání úředníků ÚSC je Ministerstvo vnitra České republiky (dále jen „MV ČR“). Státní příspěvkovou organizací zřízenou MV ČR je Institut pro veřejnou správu Praha (dále jen „IVS“); mezi jeho činnosti patří mj. vzdělávání úředníků ÚSC, kteří byli na základě výběrového řízení zařazeni k výkonu státní správy v přenesené působnosti, kterou vykonávají ÚSC. Uvedená státní příspěvková organizace zajišťuje mj. školení vybraných agend veřejné správy

⁶ VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 183. ISBN 978-80-247-3651-8.

⁷ HORNÍK, J. a H. ŽUFANOVÁ. *Základní minimum o korupci a trestním právu: Pro pedagogy středních škol*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 30. ISBN 978-80-7478-531-3.

pro zaměstnance správních úřadů, s právem vydat o úspěšném absolvování školení „Osvědčení“.



Získání Osvědčení o odborné způsobilosti v příslušném oboru (dále jen „Osvědčení“) předchází vzdělávací program. Zákon o úřednících ÚSC stanovuje úředníkovi povinnost absolvovat:⁸

-  vstupní vzdělání,
-  průběžné vzdělání a
-  vzdělání o zvláštní odborné způsobilosti.

Ustanovení § 21 zákona o úřednících ÚSC určuje, že správní činnosti, které jsou stanovené prováděcím právním předpisem, zajišťuje územní samosprávný celek prostřednictvím úředníků, kteří prokázali zvláštní odbornou způsobilost. Zvláštní odborná způsobilost je v IVS ověřována zkouškou a úředník ji prokazuje získaným osvědčením.

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

Zvláštní odborná způsobilost zahrnuje souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon činností stanovených prováděcím právním předpisem; má dvě části:

-  obecná část,
-  zvláštní část.

Obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení, jakož i schopnost aplikace těchto znalostí v praxi při rozhodování o právech a povinnostech účastníků správního řízení.

Zvláštní část zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem, a schopnost jejich aplikace.

⁸ Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů.

Cílem povinného školení realizovaného IVS a zaměřeného na zvláštní odbornou způsobilost je přispět u „nových“ zaměstnanců ÚSC k získávání dalších nezbytných znalostí a dovedností, tak, aby byli schopni rozhodovat na vybraném úseku odborné činnosti o právech, právem chráněných zájmech a povinnostech účastníků správního řízení.

Ke zjištění, zda školení přispívá k porozumění postavení úředníka ÚSC v systému veřejné správy, jeho objektivnímu přístupu k rozhodování, odpovědnosti za jednání, osvojení si postupu, výkladu a aplikace dotčených právních předpisů, slouží přednášky uskutečněné IVS.

Autorky studie realizovaly ke zjištění hodnocení vybraného školení úředníků ÚSC k obecné části veřejné správy empirické šetření školení uskutečněného IVS. Primárního šetření bylo realizováno v dubnu 2015, zúčastnilo se ho 102 úředníků ÚSC z celé České republiky (v postavení úřední osoba, oprávněná úřední osoba, vedoucí úředník, představený). Účastníci školení odpovídali na 8 otázek položených v dotazníku.

Výsledky empirického šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 88 žen a jen 14 mužů. Významná část účastníků byla ve věkovém průměru 25 – 34 let, a to 45 osob, a ve věkovém průměru 35 – 44 let bylo 30 osob. Vzdělanostní struktura respondentů byla následující:

- ✚ 30 úředníků ÚSC mělo středoškolské vzdělání,
- ✚ 4 úředníci ÚSC dosáhli vyšší odborné vzdělání,
- ✚ 31 úředníků mělo titul VŠ bakalář,
- ✚ 37 úředníků dosáhlo druhého stupně vysokoškolského vzdělání (například titul Mgr., Ing.).

První dvojice otázek se týkala spolupráce volených členů zastupitelstva ÚSC a úředníků ÚSC. Celkem 63 % respondentů uvedlo, že tato spolupráce je velmi dobrá nebo dobrá, 14 % respondentů vyhodnotilo tuto situaci jako špatnou a 6 % uvedlo odpověď jako velmi špatnou. Dotazník byl anonymní, respondenti měli k dispozici čtyři možnosti – dvě pozitivní a dvě negativní. Proto je poněkud překvapujících 19 % odpovědí „nevím“. Zřejmě v tomto případě bylo porušeno „klima důvěry“ na pracovišti, které cituje Armstrong⁹ takto: „*Účastníci organizace sdílejí určité cíle, navzá-*

⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 198. ISBN 978-80-247-1407-3.

jem si předávají informace o smyslu dlouhodobých povinností, navzájem si nabízejí podporu, aniž by přemýšleli, co je to bude stát...“

U otázky č. 2 bylo cílem zjistit, zda má úředník zpětnou vazbu o tom, jak pracuje pro zvolené členy zastupitelstva ÚSC. Většina z těchto úředníků zpracovává podklady pro jednání zastupitelstva ÚSC nebo připravuje agendu pro další rozhodovací procesy na manažerské úrovni. I když pracuje zaměstnanec na pozici úředníka, měl by být informován o tom, v jaké kvalitě odvádí práci pro svého zaměstnavatele, tedy obec nebo kraj.

Tabulka 1 Vyhodnocení zpětné vazby mezi úředníky a členy zastupitelstva ÚSC

Vyhodnocení zpětné vazby mezi úředníky a členy zastupitelstva ÚSC			
Zpětná vazba \ Pohlaví	Muži	Ženy	Celkem
Pravidelně	6	28	34
Zápis z jednání	3	32	35
Nepřavidelně	3	12	15
Nedostává	2	16	18
Celkem	14	88	102

Pramen: Vlastní primární šetření mezi účastníky školení.

Přes dvě třetiny zaměstnanců je pravidelně informováno osobně nebo formou zápisu z jednání konaného jednání členů zastupitelstva ÚSC. Jedna třetina ovšem o své práci dostává informace nepravidelně, nebo je nedostává vůbec (Tabulka 1). Zde se otevírá velký prostor pro zlepšení práce manažerů a důslednější uplatňování základních principů práce s lidskými zdroji. Komunikace na pracovišti není jen rozdávání úkolů v kanceláři nebo monolog nadřazeného.¹⁰ Na druhou stranu, komunikace také není nesdělování důležitých informací svým podřízeným.

Druhá skupina otázek se týkala získané odborné praxe účastníků školení. V Tabulce 2 je uvedena základní profesní struktura respondentů.

Významná část respondentů má praktické zkušenosti při výkonu státní správy ze sociální oblasti (44 %), dále z oblasti ekonomické, následuje oblast řešení přestupků (10 %) a výkon státní správy na živnostenských odborech (9 %). Do kategorie „ostatní“ patří úředníci z odborů životního prostředí, bytového hospodářství, stavebních úřadů a informačních technologií.

¹⁰ HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 93. ISBN 978-80-247-2475-1.

Tabulka 2 Profesní struktura respondentů

Profesní struktura respondentů			
Specializace \ Pohlaví	Muži	Ženy	Celkem
Sociální oblast	5	39	44
Ekonomie	1	26	27
Živnostenský odbor	1	8	9
Právo	1	1	2
Přestupky	2	8	10
Ostatní	4	6	10
Celkem	14	88	102

Pramen: Vlastní primární šetření mezi účastníky školení.

Následující otázka se týkala délky praxe v oboru. Praktické znalosti v délce od 1 do 3 let mělo 50 % respondentů, od 4 do 7 let 16 % respondentů. Třetí nejpočetnější skupinou byli respondenti s praxí 16 let a více (16 % respondentů), a dále pak skupina s praxí do 1 roku (11 % respondentů).

Na otázku, zda respondenti uplatní praktické a teoretické znalosti získané v předchozím zaměstnání, odpověděli poměrně jednoznačně: 53 % odpovědělo, že ano, a 38 % občas. Pouze 11 respondentů uvedlo, že znalosti v praxi nevyužívá.

V souhrnu lze uvést, že pro ÚSC je významným přínosem, pokud se o místo úředníka uchází profesně vybavený jedinec, který si je vědom svých schopností a dovedností a který dovede dříve získané poznatky uplatnit v nové praxi při výkonu státní správy.

Jak už bylo výše uvedeno, citovaný zákon ukládá úředníkům ÚSC nejen úspěšně vykonat zkoušku, která prověří povinnou odbornou způsobilost v příslušném oboru, ale také se účastnit v každém z následujících let pracovního poměru dalších 18 hodin povinného vzdělávání z oblasti vybraných činností veřejné správy.

Jedním z možných způsobů jak získat další znalosti z oblasti činnosti veřejné správy je například realizace odborného semináře. Odborný seminář by reflektoval potřeby zadavatele (ÚSC), tj. přednášky a praktické činnosti. Zde by si v rámci diskuse mohli úředníci vyměnit své zkušenosti a praktické poznatky z oblasti výkonu státní správy, ve které pracují. Tato forma dalšího vzdělávání není v praxi příliš častá a rozšířená, proto by

la možnost povinného vzdělávání zařazena do dotazníku. Pro odborný seminář se vyslovilo 82 % respondentů, proti 5 % a 15 respondentů uvedlo možnost „nevím“.

Existují ovšem také jiné možnosti jak se dále vzdělávat, a tím zvyšovat svou kvalifikaci při výkonu státní správy. Otázka č. 4 byla zaměřena na to, zda úředníci uvažují o dalším vysokoškolském vzdělání ve specializovaném oboru. Zde byly odpovědi méně jednoznačné; jedna třetina respondentů odpověděla, že neví, další třetina uvedla, že nebude studovat, a 31 % respondentů odpovědělo, že ano. Z těchto zájemců o další studium je více než polovina respondentů, kteří mají titul Bc., a jejich zájmem je absolvovat druhý stupeň vysokoškolského vzdělání a získat například titul Mgr. nebo Ing.

Poslední otázky byly zaměřené na celkový výstup ze semináře. Celkem 96 % účastníků uvedlo, že množství a úroveň poskytovaných informací na semináři je velmi dobrá nebo dobrá. Je to důležitá zpětná vazba pro organizátory semináře. Napovídá to, že rozsah a náplň školení splnili požadavky, a že respondenti (dle vlastního hodnocení) budou schopni obstat při zkoušce odborné způsobilosti z obecné části.

Tabulka 3 Výstup ze školení k obecné části

Výstup ze školení k obecné části			
Pohlaví	Muži	Ženy	Celkem
Výstup ze školení			
Přínos	5	22	27
Něco využiji	4	48	52
Formalita, potřebuji „Osvědčení“	5	17	22
Nevím	0	1	1
Celkem	14	88	102

Pramen: Vlastní primární šetření mezi účastníky školení.

Z výše uvedených údajů vyplývá, že 22 respondentů považuje školení za formalitu – především potřebují pro působení ve veřejné správě získat „Osvědčení“ o jeho absolvování. Na druhou stranu, téměř 80 % účastníků – respondentů vidí ve školení přínos a nové poznatky využitelné ve své práci (Tabulka 3). Toto zjištění je jistě přínosné nejen pro IVS, ale i pro pověřené školitele v tom, že jejich práce má smysl a je potřebná pro cílovou skupinu.

Závěr

Úředníci ÚSC při vystupování v právních vztazích, které v každodenním úředním styku s účastníky správního řízení realizují, musejí být vybaveni v oblasti správy věcí veřejných určitými odbornými dovednostmi a znalostmi. To vyžaduje cílenou právní úpravu na vzdělávací systém a jeho organizační uspořádání. V tomto ohledu je zvyšování úrovně, odborné kvalifikace, vzdělávání úředníků ve veřejné správě cílem pro zajištění kvalitních služeb veřejnosti.

Výstupem z empirického šetření je vzdělanostní a profesní struktura „nových“ úředníků, a dále poznatek, že praktické zkušenosti, které tito získali v předchozím zaměstnání, uplatňují v nové pracovní pozici při výkonu státní správy. Je nepochybné, že nově zaměstnaní úředníci ÚSC budou přínosem pro výkon státní správy, kterou obce a kraje vykonávají v přenesené působnosti.

Co se týče samotného vzdělávacího procesu a výstupu ze školení realizovaných pro úředníky ÚSC, je nutné uvést, že pro některé účastníky sledovaného školení k obecné části je to jen formální záležitost, s cílem získat potřebné Osvědčení o odborné způsobilosti v příslušném oboru a možnost být úředníkem ÚSC. Pro významnou většinu respondentů je však absolvování tohoto školení přínosem – získané znalosti budou schopni upotřebit nejen u zkoušky, ale především ve svém dalším působení v oblasti veřejné správy.

Seznam bibliografických odkazů

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HORNÍK, J. a H. ŽUFANOVÁ. *Základní minimum o korupci a trestním právu: Pro pedagogy středních škol*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 179 s. ISBN 978-80-7478-531-3.
- KADEŘÁBKOVÁ, J. a J. PEKOVÁ. *Územní samospráva – udržitelný rozvoj a finance*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 297 s. ISBN 978-80-7357-910-4.
- OCHRANA, F., J. PAVEL, L. VÍTEK, et al. *Veřejný sektor a veřejné finance: Financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 261 s. ISBN 978-80-247-3228-2.

PEKOVÁ, J., J. PILNÝ a M. JETMAR. *Veřejný sektor – řízení a financování*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 485 s. ISBN 978-80-7357-936-4.

Ústavní zákon č. 1/1993 Sb. Ústava České republiky ve znění pozdějších předpisů.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Zákon č. 128/2000 Sb. o obcích (obecní zřízení) ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 129/2000 Sb. o krajích (krajské zřízení) ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 131/2000 Sb. o hlavním městě Praze ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů.

JUDr. Marie Sciskalová, Ph.D.

Fakulta veřejných politik
Slezská univerzita v Opavě
Hradecká 17
746 01 Opava
Česká republika
sciskalova@fvp.slu.cz

Ing. Soňa Harasimová

Fakulta veřejných politik
Slezská univerzita v Opavě
Hradecká 17
746 01 Opava
Česká republika
sona.harasimova@fvp.slu.cz