

Kvalitativní šetření mezi vybranými zaměstnanci krajských úřadů

Závěrečná zpráva z kvalitativního šetření

Univerzita Karlova v Praze – Fakulta sociálních věd

28. března 2013

Za ppm factum research s. r. o. zpracovaly: PhDr. Jana Myšková a Mgr. Barbora Úlehlová

Obsah

	str.
1. Cíle výzkumu a metodologie	3
2. Hlavní zjištění	3
3. Detailní analýza	7
3.1 Náplň práce	8
3.2 Hlavní problémy	21
3.3 Percepce kapacit a outsourcing	23
3.4 Spokojenost v zaměstnání.....	23
4. Přílohy	30
4.1 Charakteristika respondentů.....	30
4.2 Scénář	30

1. Cíle výzkumu a metodologie

Cílem této fáze šetření, jehož realizátorem je Fakulta sociálních věd Univerzity Karlovy v Praze ve spolupráci s nezávislou výzkumnou agenturou ppm factum research s. r. o., byla bližší identifikace stávajících analytických, koncepčních a implementačních kapacit krajů ČR v oblasti veřejné politiky. Kvalitativní fáze šetření byla především zaměřena na doplnění výsledků získaných z předcházejícího kvantitativního šetření.

Šetření bylo realizováno metodou **individuálních rozhovorů** s vybranými zaměstnanci krajských úřadů v lokalitách Ústí nad Labem, Pardubice, Brno a Karlovy Vary. Délka rozhovoru byla 60 minut. Z každého rozhovoru byl vždy pořízen i audiozáznam.

Zahrnuti byli pracovníci odborů zabývající se analytickými a koncepčními úkoly, příp. strategickým řízením – přehled respondentů je zpracován v příložené tabulce (4. 1 Charakteristika respondentů).

Celkem bylo uskutečněno 18 rozhovorů, a to v následujícím rozdělení:

3x Krajský úřad Ústeckého kraje

4x Krajský úřad Pardubického kraje

5x Krajský úřad Jihomoravského kraje

6x Krajský úřad Karlovarského kraje

2. Hlavní zjištění

Všechny rozhovory se zaměstnanci jednotlivých krajských úřadů proběhly v atmosféře sdílnosti, otevřenosti a ochotné spolupráce.

Z obecného pohledu je možné rozdělit náplň práce dotazovaných zaměstnanců krajských úřadů do následujících oblastí:

- **Koncepční činnost**, která je vnímána jako velmi důležitá, ale ve své využitelnosti ovlivnitelná mnoha vnějšími faktory včetně politického vedení kraje a ministerstev; přes svou deklarovanou důležitost nemá mnohde jasnou časovou prioritu.
- **Programová činnost**, kdy pracovníci krajských úřadů se podílejí na tvorbě těchto programů, více času však věnují provádění aktivit z nich vycházejících.
- **Práce související s projekty**, kde velká část dotazovaných zaměstnanců krajských úřadů vidí **jádro své práce** – poskytování dotací v rámci dotačních programů, vyhodnocování projektů, psaní odborných stanovisek, konzultace s žadateli, kontrola plnění projektů apod.
- **Úkoly vyplývající z přenesené působnosti krajů**, záležitosti týkající se samotného provozu úřadu a většinou „akutní“ úkoly zadávané politickým vedením kraje, tj. zpracování podkladů pro radu nebo konkrétního radního, dohledávání informací pro jednání aj.

Náplň práce pracovníků krajských úřadů tvoří podle jejich slov z 30–90 % operativa. Zatímco v Pardubicích hovořili vedoucí oddělení o 30–40 % operativy a referent uváděl až 90 %, v jiných krajích se poměr operativy oproti dlouhodobějším úkolům pohyboval mezi 50–70 %.

Pro respondenty bylo dosti obtížné popsat náplň své pracovní doby na typickém dni, protože podle jejich vyjádření **je každý den jiný** (především u vedoucích oddělení).

Významnou součástí **spolupráce s veřejností** jsou i **pracovní cesty**. Mimo úřad tráví dotázaní pracovníci v rámci svých povinností cca od 1 dne v měsíci až po několik dnů v týdnu (záleží na období a zaměření oddělení).

Práce na strategiích a koncepcích se týká obvykle vytvoření zadání, požadavků pro výběrové řízení, spolupráce s kolegy z úřadu, dalšími experty i s externí zpracovatelskou firmou, které je samotná práce zadána, dále komunikace a koordinace v průběhu tvorby a finalizace dokumentu poté, co projde připomínkovým řízením.

Práce na analýzách, které jsou považovány za základní východisko tvorby strategií a koncepcí, přísluší až na výjimky opět zpracovatelským firmám nebo akademickým zpracovatelům (dotázaní pracovníci krajských úřadů zcela jasně uváděli, že na provádění analýz nemají dostatečný čas,

potřebné znalosti ani schopnosti). Úlohou zaměstnanců krajských úřadů je zde především specifikace potřebných analýz, připomínkování dokumentů a průběžná komunikace a spolupráce se zpracovatelem.

Pokud jde o **zapojování veřejnosti**, pak jsou do koncepcí a strategií aktivně zapojovány především skupiny profesionálů, a to zejména v rámci tzv. **pracovních skupin**, kterých se účastní zástupci zpracovatelů koncepčních dokumentů, krajských úřadů, ministerstev, obcí, neziskových organizací, vysokých škol, případně podnikatelů a různých dalších subjektů jako např. hospodářských komor. V pracovních skupinách je projednávána tvorba nebo aktualizace strategických dokumentů. Většinou jsou jednání popisována jako připomínkování dokumentů, které připravuje „zpracovatel“, případně ladění podmínek, za kterých má „zpracovatel“ dokumenty připravit.

Se zástupci obcí a různých subjektů v kraji probíhají i individuální jednání, především v souvislosti s prací na projektech – kontroly plnění, konzultační dny apod.

S širokou veřejností probíhá kontakt až na výjimky prostřednictvím internetu, a to obvykle až po vytvoření dokumentu. Hotové strategické a koncepční dokumenty bývají vyvěšeny na internetových stránkách krajského úřadu, kde se k nim může každý vyjádřit. Množství vstupů zástupců veřejnosti je spíše nízké a ne vždy je vnímáno za zcela podnětné. Vyvěšování informací na web je postačuje jako důkaz transparentnosti.

Mezi **nejtěžší problémy**, se kterými se dotázaní pracovníci krajských úřadů ve své práci setkávají, byly řazeny:

- Administrativa a byrokracie ve smyslu zahlcení vykazováním, nepružnosti, rigidity a chaosu
- Interní i externí komunikace, tj. jak s ostatními odděleními a odbory KÚ, tak s dalšími zúčastněnými subjekty mimo KÚ
- Neadekvátní kapacita personální, časová i odborná vzhledem k zadaným úkolům
- Nedostatečná podpora politické reprezentace / politického vedení, zahrnující kompetenční střety, nepochopení, příp. nedostatečnou odbornost k adekvátnímu posouzení věci

Vedoucí oddělení obvykle deklarují dostačující personální **kapacitu** svého oddělení, ovšem za předpokladu, že **řadu prací zadají k externímu zpracování**. Zdůvodněním této potřeby bývá paradoxně nemožnost plně vyčlenit na požadovanou práci někoho z týmu, časová úspora a tudíž možnost nasazení „ušetřené“ personální kapacity na jinou potřebnou práci v rámci oddělení a v neposlední řadě i nedostatečná úzce zaměřená odborná kapacita pracovníků oddělení včetně nedostatku praktických zkušeností s plněním požadovaného úkolu.

Outsourcing je až na výjimky **běžně využíván**, a to především pokud jde o:

- obsáhlejší studie
- koncepce, strategické dokumenty, analýzy a jejich aktualizace
- složité žádosti k větším projektům
- práce v terénu jako např. péči o území, marketingové akce a propagaci

Ve většině případů je outsourcing vnímán jako vítaný a přínosný, pokud se podaří vybrat schopného zpracovatele s příslušným know how. **Úskalím** je mnohdy **cena jako jediné kritérium výběrového řízení**. Při nejnižší ceně je leckdy adekvátní i kvalita odevzdané práce. Proto zde **hraje velkou roli dobře nadefinovaný požadavek** na zpracovatele a **průběžná komunikace v průběhu plnění** zadaného úkolu.

Součástí outsourcingu obvykle bývají **analýzy s využitím specifických analytických metod**. Dotázaní pracovníci krajských úřadů sice uváděli, **že je ve své práci používají, ale** v podstatě sami **s nimi mnohdy nepracují ve smyslu, že by za jejich pomoci sami tvořili výstupy**. Nejznámější z těchto metod byly respondentům brainstorming, SWOT analýza, analýzy dopadů a rizik – ty bývají často součástí externě zadaných výstupů. Dále pak spíše ojediněle zazněly cost-benefit analýza a Delfská metoda.

Pouze zhruba třetina dotázaných pracovníků si vybavila, že jejich krajský úřad pořádal v tomto směru i „nějaké“ **školení**, kde proběhl např. i trénink brainstormingu. Obvykle tito pracovníci procházejí kurzy manažerských dovedností, řízení a výcvikem v oblasti soft skills.

Dotázaní zaměstnanci krajských úřadů jsou bez ohledu na lokalitu a svou pracovní pozici vesměs **se svojí prací spokojeni**. Velkým pozitivem je **pocit smysluplnosti, prostoru pro rozvoj, účasti u zrodu mnoha věcí, a že za sebou mohou vidět výsledky své práce**. Na své práci oceňují její **různorodost a pestrost, zajímavost, šíři záběru, kontakt s lidmi i nejbližší pracovní kolektiv**. Nezanedbatelnou roli hraje také **určitá jistota**. Ojedinělá **postesknutí** se týkala **finančního ohodnocení a množství práce**.

Smysl své práce většina dotázaných vidí **v aktivní tvůrčí činnosti a v možnostech následného uvedení projektů a koncepcí do života, tj. v podílení se na ovlivnění rozvoje kraje**. Z těchto oblastí čerpají i své uspokojení. Roli hraje i **možnost osobního a odborného růstu**.

K faktorům, které jim tuto **práci ztěžují a znepříjemňují**, byly řazeny:

- **Administrativa a nadměrná byrokracie** – možná řešení vidí ve zjednodušení a vyladění:
 - funkční technické zázemí, kdy doklady budou k dispozici v elektronické podobě se zajištěním a vybranými přístupy k nim
 - dobře a jasně nastavené kompetence, které urychlí jednotlivé procesy
 - průběžná analýza aktivních vnitřních procesů a jejich optimalizace
- **Nedostatečná komunikace a kooperace** na různých úrovních – řešení obtížné:
 - dosazovat do vedení (zejména z oblasti politické) schopné lidi, znalé problematiky a se zájmem o věc, komunikativní, schopné otevřené diskuse
- **Omezená odborná kapacita** opět na všech úrovních – možná řešení velmi omezená:
 - zodpovědný osobní rozvoj, vzdělávání
 - mechanismy zabraňující neodborným zásahům ze strany rozhodujících složek (obvykle se netýkalo nejbližších vedoucích)

3. Detailní analýza

3.1 Náplň práce

Zaměstnanci krajských úřadů, se kterými proběhly hloubkové rozhovory, pracují v různých odděleních a na různých úrovních pracovní hierarchie. Na náplň jejich práce se dá nahlížet z různých pohledů, jejich spontánní popisy toho, čím se zabývají, se také navzájem značně lišily. Jeden z respondentů však použil takovou kategorizaci své práce, jejíž tři vrstvy se objevovaly ve výpovědích všech respondentů, i když v různé míře naplnění.

1) Koncepční činnost

Do této kategorie řadí pracovníci úřadů vytváření základních, poměrně obecných představ o dalším směřování kraje a následných dokumentů, které by měly toto směřování dobře popisovat.

Patří sem tedy **zpracování rozvojových dokumentů, koncepcí kraje:**

- základních, jako např.:
 - strategie udržitelného rozvoje nebo program rozvoje kraje,
 - strategie rozvoje konkurenceschopnosti
- specializovanějších, tematických:
 - strategie rozvoje lidských zdrojů,
 - regionální inovační strategie (strategie inovací je popisována jako klíčová v novém programovém období do r. 2020),
 - koncepci vzdělávání, stabilizaci vzdělávací soustavy.

„Dnes se hodně mluví v rámci příprav o budoucím čerpání z politiky EU, ta strategie EU 2020, která hodně staví na výzkumu, inovacích. Připravujeme, teď začínáme s regionální inovační strategií.“

(Ústí)

Tyto činnosti jsou považovány za potenciálně důležité – především v případě, že jsou dobře zpracovány (včetně např. jasného stanovení priorit) a že nejsou uloženy „do šuplíku“, tzn., že se jim někdo po jejich vytvoření ještě dále věnuje a následuje je.

Z hlediska časového vytížení je těmto činnostem věnována většinou výrazně **menší část pracovní doby** než ostatním náplním, někdy je tato oblast popisována jako „**dílčí**“ nebo „**okrajová**“. Někteří z respondentů mají dojem, že jim tato práce ani příliš nepřísluší (z řad referentů i vedoucích oddělení). Mezi vedoucími oddělení se však najdou i tací, kteří tuto činnost považují za nejdůležitější – jsou na ni specializováni.

„Obecně mou největší náplní je příprava na příští programovací období 2014 – 2020. Jednak tady za karlovarský kraj a jednak jsem gestorem v některých směrech za všechny kraje ČR. Konkrétně zpracování jedné prioritní osy budoucího integrovaného regionálního operačního programu a pak jsem spolugestorem za asociaci krajů ještě vůči operačnímu programu zaměstnanost v budoucnu... Za normálních okolností - a postupují tak všechny ostatní ministerstva - vysoutěží odborného zpracovatele, který jim na základě podkladů a své odbornosti zpracuje návrh...MMR se rozhodlo pro nestandardní přístup. Nevysoutěžilo zpracovatele. Rozparcelovalo budoucí program na jednotlivé části a přidělilo 8 prioritních os a každou z nich dostal některý z krajů případně 2 kraje. K tomu dostali spolupracovníky z věcně příslušných ministerstev. A tito lidé mají najednou něco takového zpracovávat během své normální běžné práce a zadarmo.“ (Karlovy Vary)

2) Programová činnost

Z koncepcí následně vycházejí konkrétnější programy, především rozvojové. Pracovníci krajských úřadů se **podílejí na tvorbě těchto programů, více času však věnují provádění aktivit z nich vycházejících.**

3) Práce související s projekty

Zde vidí velká část dotazovaných zaměstnanců úřadů **jádro své práce.**

V rámci dotačních programů úřady **poskytují dotace na projekty různým subjektům**, nejčastěji obcím, případně neziskovým organizacím. Hodně času tedy respondentům z řad vedoucích i

referentů zabere vyhodnocování projektů, psaní odborných stanovisek na projekty, konzultace s žadateli, kontrola plnění projektů apod.

Pracovníci úřadů několikrát zmínili, že „zlaté časy“ těchto programů jsou pryč a v současnosti na ně není dostatek financí.

„Protože kraj na tom není finančně moc dobře, tak máme akorát jeden program, a sice program obnovy venkova. To je dotační program pro obce. Měli jsme tam i místní akční skupiny v loňském roce. Ale letos máme peněz hodně málo, je to jen pro obce. V minulosti jsme měli i další programy, programy rozvoje cest. ruchu a lidských zdrojů. Ale to už je více let zpátky, kdy bylo peněz trochu víc.“ (Ústí)

Jmenovány byly především následující programy a dotace:

- Program obnovy venkova
- CÍL 3 - přeshraniční spolupráce Česko Sasko, Česko Bavorsko
- Program česko-polské spolupráce
- Rozvoj cykloturistiky
- Podpora včelařství
- Program prevence kriminality, romské problematiky, drog
- Energetická koncepce (přenesená působnost kraje)
- Transformace sociálních služeb/transformace pobytových služeb

I zde je v současnosti v popředí zájmu příprava na další období, vytvářejí se programové dokumenty na roky 2014 – 2020.

„Plus jsme zapojeni do transformace pobytových zařízení služeb sociální péče. Tzn., že lidé, kteří žijí v ústavech, tak se snažíme, aby se z nich dostali a žili běžným životem. Na to se realizují různé projekty. Snažím se, aby ty agendy fungovaly.“ (Pardubice)

Úřady nejsou pouze poskytovatelem dotací, ale jejich **pracovníci sami vedou projekty financované Evropskou unií**. Zaneprázdnění touto prací jsme zaznamenali např. v Jihomoravském kraji, kde respondent (vedoucí oddělení) vyprávěl o velkých investičních projektech, které řídí. Často se však projektivním a finančním vedením projektů zabývají referenti, vedoucí mají spíše kontrolní funkci.

„Hlavní náplní práce je realizace tvrdých projektů evropských v celkové výši jedna celá čtvrt miliardy. Je to devět projektů... investiční projekty. Je to výstavba bud' kompetenčních center, výstavba letiště. Teď budeme stavět velké centrum pro popularizaci vědy a výzkumu.“ (Brno)

„Z 90% děláme samostatnou působnost, to je hlavně příprava a realizace projektů neinvestičního charakteru. Kde je vzdělávání, zavádění moderních metod ve veřejné správě, integrace cizinců.“ (Brno)

„Já se věnuji evropským projektům. Zajišťuji tu administrativu, někdy komunikaci s řídicím orgánem.“ (Karlovy Vary)

„Z větší části vystupuji jako manažer dvou individuálních projektů, které realizuje Karlovarský kraj. Jsou to projekty z operačního vzdělávání pro konkurenceschopnost.“ (Karlovy Vary)

Práci související s projekty (ať jejich zadávání a dotování a s tím spojená administrativa nebo práce na vlastních projektech financovaných především Evropskou unií) **považují respondenti za smysluplnou a adekvátní** vzhledem k jejich pracovní funkci. Stěžují si někdy na přílišnou administrativu spojenou s administrací evropských projektů, cítí se poněkud zahlceni touto prací, zároveň však chválí výsledky této práce a mají dojem, že jsou pro tuto ni dobře kvalifikováni.

4) Přenesená působnost + provozní věci + politická zadání

Kromě výše zmíněných tří úrovní/kategorií pracovních aktivit ještě do působnosti krajských úředníků spadají úkoly vyplývající z přenesené působnosti krajů, záležitosti týkající se samotného provozu úřadu a většinou „akutní“ úkoly zadávané politickým vedením kraje, tzn. zpracování podkladů pro radu nebo konkrétního radního, dohledávání informací pro jednání apod.

Vedoucí oddělení také poměrně často zastupují na různých jednáních své nadřízené (vedoucí odboru případně i radního).

„Ale zároveň mám i na starosti ty provozní věci, které se týkají krajského úřadu a bezpečnosti. Spadá pod mě ostraha, ochrana toho areálu, veškeré bezpečnostní systémy, plus zároveň jsem podle zákona 412 bezpečnostních ředitelem, to je na ochranu utajovaných informací. To znamená, že mám na starosti všechny věci, které sem chodí v tom režimu utajení.“ (Karlovy Vary)

Jako „prodloužená ruka státu“ musejí mít především vedoucí pracovníci dostatečné znalosti zákonů, vyhlášek a způsobu provádění těchto předpisů. Tyto znalosti využívají při řízení provozu oddělení i styku s veřejností (především odbornou), dále např. v rámci odvolacího řízení ohledně různých rozhodnutí na úrovni obcí.

„Mít v malíku zákony a v rámci tohoto oddělení je to primárně zákon o ochraně přírody a krajiny v souvislosti s ním zákon o obchodování se živočichy ten tzv. CITES. A pak je to ještě zákon 115 z roku 2000 náhrada škod zvláště chráněnými živočichy.“ (Pardubice)

Práce v rámci úřadu a mimo něj

Respondenti se poněkud zdráhali zobecňovat údaje o naplnění své pracovní doby, častým vyjádřením je, že **každý den je jiný** (především u vedoucích oddělení). Obecně lze však říci, že všichni dotazovaní pracovníci na vedoucích pozicích věnují alespoň nějakou dobu výjezdům mimo úřad, a to **nejméně 1x do měsíce. Někteří však v rámci svých pracovních povinností tráví v určitém období mimo úřad i 3 a více dní z týdne.** Referenti pracují mimo úřad méně často, někteří téměř vůbec.

Důvody výjezdů mimo úřad jsou následující:

- Nejčastěji **spojení s prací na projektech**, a to na těch, kde kraje fungují jako poskytovatelé dotací, i na těch, které samy zpracovávají. Jedná se o kontroly, jednání s příjemci dotací

i institucemi, které dotace poskytují, v programech příhraniční spolupráce se objevují také zahraniční cesty.

- Dalším důvodem výjezdů je **práce na koncepcích, především při tvorbě programů**. Často se jedná o **jednání v pracovních skupinách**, kde se účastní zástupci krajského úřadu, obcí, neziskových organizací, vysokých škol, podnikatelů i jiné subjekty. Ohledně koncepcí pak probíhají i **jednání na ministerstvech, se zástupci jiných krajských úředníků** apod. Celkově se však tato jednání konají méně často než výjezdy spojené s projekty.
- Spíše výjimečně byly jmenovány **služební cesty spojené s funkcí přenesené působnosti** krajských úřadů, např. výjezdy hodnotící odvolání rozhodnutí nižších instancí (např. kácení stromů v působnosti odboru životního prostředí).

Pracovní cesty jsou významnou součástí spolupráce krajských úředníků s veřejností. Z tohoto hlediska jsme zaznamenali výrazně odlišný přístup k tvorbě koncepcí v různých krajích a odděleních. Například v Pardubickém kraji, na odboru sociálních věcí byla popisována extrémně vysoká účast různých subjektů při plánování sociálních služeb pro kraj a transformace pobytových zařízení. Jednání mimo úřad se zástupci obcí, poskytovateli i příjemci sociálních služeb se odehrávají po velkou část pracovního týdne a jejich podnětům je věnována velká pozornost. Jiným příkladem je Karlovarský kraj, kde je tvorba koncepcí popisována jako práce u počítače doplněná jednáními na jiných krajských úřadech a ministerstvech.

„Strašně moc psaní, studia nejrůznějších dokumentů. Počínaje evropskými nařízeními a návrhy, nařízeními evropské legislativy, různých nadřazených strategických dokumentů na úrovni EU a na národní úrovni. Studium strategických dokumentů, které jsou podřazené. To jsou dokumenty jednotlivých odborů krajského úřadu.“ (Karlovy Vary)

V tomto případě se však také může jednat o rozdíl v typu, úrovni a obecnosti koncepce (specificky, pouze na sociální oblast zaměřený plán proměny versus základní strategické dokumenty kraje). Zároveň zde však je možné zaznamenat zcela odlišný cíl tvorby koncepce – na jedné straně snaha

o vyladění funkce služeb kraje a obcí veřejnosti na druhé straně tvorba dokumentů, jejichž pozitivní budoucnosti a využití není přikládána příliš velká důvěra.

„Snažíme se měnit věci k lepšímu, že máme možnost ty věci ovlivnit z této úrovně. Aspoň minimálně. Tou sítí služeb, která tady bude.“ (Pardubice)

„Ta činnost by mohla být smysluplná, kdyby složky, které mají rozhodovací pravomoc, se těmi strategiemi aspoň trochu řídily. My máme zkušenost, že to není vždy úplně ideální. Je to i z důvodu, že v ČR existuje dvojkolejnost územní plánování a strategické plánování. Územní plány jsou ze zákona závazné a každý je musí respektovat. Strategické plány, tam ta závaznost není. Poměrně běžně se děje, i když je zpracována dobrá strategie, i realizace by mohla mít dobré výsledky, tak když pak začne jít do tuhého, tak se ukáže, že různé skupiny, různí lidé začnou protlačovat projekty, které vůbec v té strategii nebyly zamýšleny.“ (Karlovy Vary)

Operativa versus dlouhodobá, koncepční práce

Respondenti tuto otázku často chápou nejednoznačně, mají potřebu upřesnit, co se danými termíny míní.

Je zřejmé, co chápou pod pojmem „**koncepční práce**“ - jedná se o zvažování, rozmýšlení správných kroků do budoucnosti. V tuto chvíli je aktuální příprava koncepcí na další období. K této práci je potřeba čas a klid, kterého se v běžném provozu úřadu příliš nedostává. Jedná se o úkol především pro vedoucí pracovníky (někdy i vedoucí oddělení ji považují za vhodnou spíše pro vedení odboru), kteří se jí věnují po večerech doma nebo v kanceláři brzy ráno a pozdě odpoledne, kdy nejsou přítomni kolegové. Zapojení vedoucích pracovníků do tohoto typu práce je různé, závisí především na druhu oddělení, ale zřejmě i na osobních preferencích konkrétního zaměstnance. **Pohybuje se od cca 70 % pracovní doby maximálně (vedoucí koncepčního oddělení) po cca 10 % pracovní doby (vedoucí oddělení fondů a programů).**

„Dlouhodobě bych to spíš viděla v tom Cíli 3, protože dáváme teď dohromady nové programové období... měl by se sestavit nový program přeshraniční spolupráce. Bude se schvalovat

v Bruselu...*To bych viděla, že to je dlouhodobé. Předčítáme analýzy, scházíme se s ministerstvem, scházíme se s kolegy ze saské banky a diskutujeme, co podpořit, co nepodpořit.*" (Ústí)

„Vzhledem k tomu, že jsem jenom vedoucí oddělení. A na úrovni mé se domnívám, že té operativy by mělo být víc a to strategické řízení by mělo být na úrovni vedoucího odboru a výš.“ (Brno)

Osoby na referentských pozicích, se také věnují práci na koncepcích, ovšem většinou v podobě konkrétních úkolů, které mají pro svého nadřízeného splnit. (dílní analýza dat, zpracování grafů, organizační práce na průzkumu apod.)

Pod pojmem **operativa** si pak představují činnosti dvojího druhu:

- 1) **Běžná práce na projektech**, která je sice naplánována dopředu, ale v případě blížících se termínů nabírá na hektičnosti. Jak již bylo řečeno, činnosti okolo projektů zabírají větší část pracovní doby většině respondentů, práce je považována za poněkud zahlcující.

„Tohle je spíš operativa. Pořád to řešíme systematicky, nějaké úkoly. Každý ten projekt je zhruba na tři roky. Všechny projekty končí příští rok. Takže teď jsme tak v polovině. Řekla bych, že ty projekty, že to je operativa ve smyslu řešení úkolů projektů.“ (Ústí)

„... těžko se mi to rozlišuje, co je urgentní a co je dlouhodobé. Protože i ty dlouhodobé úkoly mají svoje milníky a kroky, které se pak dostávají do fáze, že už je to urgentní. Těch úkolů, kde by se ode mě čekal až třeba za půl roku, těch mám poměrně málo.“ (Brno)

- 2) **Okamžité úkoly „do druhého dne“**, které dostávají od vedení kraje a nadřízených.

Většinou se jedná o podklady pro jednání rady, dohledávání určitých dat, jednoduchou analýzu stávajících dat případně o tvorbu argumentace k určitým rozhodováním. Tato práce není příliš oblíbená, ovšem panuje povědomí, že je potřeba a patří do základních povinností zaměstnance krajského úřadu. Respondenti uvádějí, že jim zabere okolo 10 % času v práci.

„Jak kdy. Je to i o tom, jestli je před volbami, po volbách. Před volbami je stres kvůli tomu, že stávající politici potřebují spoustu materiálů kvůli svým kampaním. Po volbách je stres, jsou tam noví a chtějí spoustu materiálů, protože mají pocit, že zachrání svět. My jsme hodně propojení s těmi politiky.“ (Karlovy Vary)

Typický pracovní den

Pojmu „typický pracovní den“ se respondenti většinou bránili s tím, že nic takového u nich neexistuje. Především pak u těch, kteří popisují svoji náplň práce převážně jako „operativní“, tzn., že většinu času stráví při práci na projektech.

„Téměř neexistuje typický den. Můj diář vám můžu ukázat, hodně se odvíjí od pracovních schůzek, které jsou naplánované.“ (Brno)

Přesto však je možné popsat určité prvky, které jsou shodné pro velkou část zaměstnanců krajských úřadů.

- Ranní a dopolední kontrola e- mailů (především převzetí úkolů od vedoucích)
- Dopolední řešení akutních a rychlých úkolů vyplývajících z e-mailového zadání i z průběžného programu (podepisování dokumentů vedoucími, vyřizování faktur apod.
- Ranní setkání s kolegy, nadřízenými a podřízenými k upřesnění denního plánu práce a zadání úkolů

Schůzky mimo úřad se konají v různou denní dobu – hned po ránu, odpoledne, příp. celý pracovní den (výjezd do obce, kde probíhají jednání s různými subjekty).

Na **přemýšlení nad koncepcemi** je většinou vyhrazen prostor brzy ráno (např. do 7 hod), později odpoledne nebo se mu vedoucí věnují až po večerech doma. Z toho plyne, že vyhledání klidné chvíle bez vyrušování potřebami podřízených, kolegů i veřejnosti, je poměrně obtížné.

„Po ránu je to vždycky ta pošta. Probírám se tím, co tam je, co všechno došlo a při tom rychle vytřídím důležité věci, které je potřeba vyřídit hned a to, na co je potřeba více času.“ (Ústí)

„Když jsem na výjezdu, tak je to jasný. Ráno vezmu auto a jedu s kolegy nebo sama tam, kde mám být. Minulý týden... jsme měli schůzku s místostarostou, tajemníkem obce, sociálním pracovníkem a úřadem práce a domlouvali jsme se na jednotlivých možnostech.“ (Pardubice)

„Odpoledne jsou řešeny otázky, většinou jednání, která jsou domluvená dopředu, a pak otázky, na které člověk musí mít klid, řekněme nějakého dlouhodobějšího charakteru... Pak večer, mimo pracovní dobu, mám na to klid, tak řeším ty strategické záležitosti – když je potřeba udělat oponentura na koncepční dokumenty nebo je potřeba se víc zamyslet, do hloubky.“ (Brno)

Práce na strategiích a koncepcích

Zaměstnanci krajských úřadů se při zpracování koncepcí a strategií objevují v různých rolích.

- Pouze v jednom případě jsme zaznamenali, že úředníci krajského úřadu **samostatně vytvářeli podobný dokument** (Karlovy Vary, zpracování jedné prioritní osy budoucího integrovaného regionálního operačního programu), to znamená, že na základě zadání, studia podobných dokumentů a jednání s kolegy z jiných úřadů a ministerstev úředník daný dokument sepíše.
- Běžnou praxí je, že v rámci úřadu vznikne **zadání** k vytvoření požadovaného dokumentu. Za zadání je zodpovědný jeden pracovník („zastřešovatel“), běžně vedoucí oddělení, který ovšem spolupracuje s dalšími kolegy z úřadu (ze stejného odboru i jiných odborů). **Práce je pak zadána zpracovatelské firmě**, která vyjde z výběrového řízení. Výběrové řízení má na starosti také zodpovědný pracovník úřadu. V průběhu tvorby se konají schůzky pracovních skupin (zástupci úřadu, obcí, neziskových organizací, podnikatelů a jiných subjektů) spolu se zpracovatelem koncepce, kde jsou výsledky upravovány a doplňovány. Za koncepci zodpovědný pracovník úřadu má pak na starosti i **finalizaci** dokumentu, který vznikne (poté, co projde připomínkováním z nejrůznějších stran).

„Co se týče koncepčních věcí, bylo to zadání krátkodobého realizačního plánu strategie rozvoje lidských zdrojů na programu rozvoje kraje. To byly zadáváčky... Zpracoval jsem nejdřív předmět.

Bez zadávacích podmínek. To jsem poslal kolegům, aby se k tomu vyjádřili. Pak jsem to vložil do zadávacích podmínek, návrhu smluvních podmínek, oslovující dopis a poslalo se to právníkovi.“(Brno)

*„Koncepte rozvoje silniční sítě... Byl jsem objednatelem, dělal jsem výběrové řízení a pak účast na těch sezeních. Korekce té celé práce. Dostal jsem návrh té práce, musel jsem to celé přečíst. Přednést na tom sezení. Co bychom chtěli upravit. Tam už byl i můj nadřízený, náš náměstek. Tam společnými silami jsme dávali dohromady, co chceme. Rámec toho zadání byl daný před výběrovým řízením. I já jsem dával doporučení, co si myslím, že by tam mělo být, jak by to mělo vypadat.“
(Karlovy Vary)*

- Další běžně popisovanou rolí úředníka v souvislosti s vytvářením strategických a koncepčních dokumentů **je jejich připomínkování** v různých fázích jejich vzniku. Tuto činnost sdílejí i s jinými úřady, ministerstvy apod.

„Kolegové u nás z oddělení strategického rozvoje mají na starosti rozvoj kraje. Tzn. koncepte rozvoje kraje, příp. plán rozvoje kraje. A když připravují jeho aktualizaci, kterou schvalují orgány kraje, tak na tom participují odbory celého úřadu. Tam vždycky dostaneme tu naši oblast, pročítáme, připomínkujeme ty materiály.“ (Brno)

Z výpovědí respondentů vyplývá, že práce na koncepcích se účastní poměrně velké množství zaměstnanců úřadu (spolupráce jednotlivých odborů a oddělení) i jiných stran. Obecně na tvorbě koncepcí participuje **3 a více osob z krajského úřadu** na různých pozicích, nejčastěji vedoucích oddělení ale i běžných referentů. **V pracovních skupinách je pak 5 – 20 účastníků-zástupců zmíněných subjektů.**

„V tomto projektu jsem koordinátor projektu, participuje na něm hasičský záchranný sbor, policie, záchranka. Od nich lidi, plus z té německé strany. Scházeli jsme se tak v 15 lidech, taková pracovní skupina. Ale s tím, že to finální zpracování se taky vytvářelo externě... z té německé strany, tam

jsme spolupracovali s vládním úřadem Chemnitz a Bayreuth. Tam byli dva právníci, plus vedoucí sekce, což je vedoucí odboru.“ (Karlovy Vary)

Práce na analýzách

Analýzy současné situace a potřeb různých subjektů, jichž se plánované strategie týkají, jsou považovány za základní východisko tvorby strategií a koncepcí.

Ještě výrazněji než u samotné tvorby koncepcí je zřejmé, že **analytická práce až na výjimky přísluší zpracovatelským firmám či akademickým zpracovatelům**. V zodpovědnosti zaměstnanců krajských úřadů je vždy především specifikace, jaké analýzy je třeba provést, případně i jakým způsobem, dále pak připomínky k dokumentům a průběžná spolupráce se zpracovatelem. Ovšem dotázaní pracovníci krajských úřadů zcela jasně sdělují, že na provádění analýz nemají dostatečný čas, znalosti ani schopnosti.

„Koncepce stejně jako jakákoliv jiná, se začínala vytvářet tím, že se udělala analýza potencionálního stavu a možností kraje. Takže se provedla analýza spolupráce s univerzitami, s firemní sférou, jakým způsobem by se tady daly podpořit inovace.“ (Brno)

Mezi výjimkami jsme zaznamenali především vlastní výzkum v Brněnském kraji, kde sice využívali služeb agentury, ale výrazně se podíleli se na sběru dat.

„Terénní průzkum se prováděl, že byla vybrána poradenská firma, která zajišťuje nějaká tato statistická šetření. Ve spolupráci byla s kolegy z JICu... Nějakým způsobem jsme vytvořili základní otázky, na které by se tazatelé měli ptát těch oslovených subjektů tak, aby z nich dostali důležité informace.“ (Brno)

Obecně jsou tedy analýzy vnímány jako užitečné, ovšem několikrát se objevila kritika rozsáhlých analytických prací, které ovšem nevystihovaly podstatu problému, byly nepřehledné a nicneříkající.

Zapojení veřejnosti

Všichni respondenti uváděli, že do koncepcí a strategií je zapojována veřejnost. Při hlubším rozboru však vidíme, že až na výjimky se jedná o **aktivní zapojení pouze profesionálů** spíše než běžné veřejnosti.

Standardním postupem je **vytváření pracovních skupin**, kterých se účastní zástupci zpracovatelů koncepčních dokumentů, krajských úřadů, ministerstev, obcí, neziskových organizací, vysokých škol, případně podnikatelů a různých dalších subjektů, např. hospodářských komor. Jen výjimečně dotčených skupin běžných obyvatel.

V pracovních skupinách je projednávána tvorba či aktualizace strategických dokumentů, např. rozvojové programy i ostatní jmenované. Většinou jsou jednání popisována jako připomínkování dokumentů, které připravuje „zpracovatel“, případně šlo o ladění podmínek, za kterých má „zpracovatel“ dokumenty připravit.

„Pokud jde o program rozvoje karlovarského kraje a tu navazující strategie rozvoje konkurenceschopnosti, o které vám asi bude říkat kolegyně, tak jsme měli zřízených pět nebo šest tematicky zaměřených pracovních skupin, do kterých byli přizvaní, jejich členy byli zástupci příslušných úřadů, příslušných soukromých subjektů, neziskovek. Byly asi 20 členné. Snažili jsme se to poskládat tak, aby tam bylo názorově co největší zastoupení, ale aby to nepřesáhlo cca 20. Pak už by to nebylo moc akce schopné. Z akademické sféry tam byly zástupci ze středních škol. A ty pracovní skupiny se scházely za účasti zpracovatelů, které jsme měli najaté na zpracování tohoto dokumentu, za účasti nás z našeho odboru a věcně příslušných odborů kraje. Např. pracovní skupina pro sociální věci a zdravotnictví. Tam chodily i kolegyně z odboru sociálních věcí a odboru zdravotnictví. Dál tam byli zástupci nemocnic, záchranky, za sociální věci tam byli zástupci poskytovatelů sociálních služeb, úřadu práce... v tomto duchu.“ (Karlovy Vary)

Se zástupci obcí a různých subjektů v kraji probíhají i individuální jednání, především v souvislosti s prací na projektech – kontroly plnění, konzultační dny apod.

S běžnou veřejností probíhá kontakt až na výjimky prostřednictvím internetu, a to až po vytvoření dokumentu. Hotové strategické a koncepční dokumenty bývají vyvěšeny na internetových stránkách krajského úřadu, kde se k nim může široká veřejnost vyjádřit. Většinou však tomu není nijak aktivně přesvědčována. Z výpovědí vyplývá, že množství vstupů zástupců veřejnosti je spíše nízké a ne vždy je vnímáno za zcela podnětné. Vyvěšování informací na web je však především poměrně jednoduché a postačuje jako důkaz transparentnosti.

„Ano, je. Příklad by byl toho programu rozvoje pardubického kraje ta samotná aktualizace, kdy byl dokument vystaven na webových stránkách pardubického kraje. Poté byla i v rámci tisku dána informace, že se zpracovává tento dokument. A že je možnost ho připomínkovat. Sešly se některé připomínky od veřejnosti. A pak proběhlo veřejné projednání.“ (Pardubice)

„U toho programu rozvoje kraje, my jsme už v předchozích verzích do toho veřejnost zapojovali. Dávali jsme možnost připomínkovat. A reakce z veřejnosti byla naprosto mizivá. Kdybysme víc usilovali o vyjádření veřejnosti, dělat výjezdy, představovali ten program, tak by se nám něco sešlo. Většinou by to byly připomínky. Ale nemyslím si, že by to bylo 100% produktivní. My si zaprvé ušetřili práci. Udělali jsme to, i co se týče posuzování SEA, proběhlo to podle legislativy. Bylo to projednáno s veřejností tak, jak legislativa vyžaduje. My v tomhle úplně aktivní nebyli. Máme to na webu. Kdo chce, může se vyjádřit.“ (Pardubice)

Objevovaly se názory, že krajské úřady jsou již svojí podstatou běžné veřejnosti poněkud daleko, obecní úřady jim mají například blíže. Proto je logické, že krajští úředníci spíše jednají se zástupci obecních úřadů a jiných institucí.

3.2 Hlavní problémy

K největším problémům, se kterými se dotázaní pracovníci krajských úřadů ve své práci setkávají, byly řazeny následující oblasti:

- **Administrativa a byrokracie**

(ve smyslu zahlcení vykazováním, nedostatku pružnosti, rigidity či chaosu)

„Dát dohromady všechny ty doklady je časově náročné.“ (Ústí)

„Centrum pro regionální rozvoj si vymyslí, že chtějí ještě další podklady, doklady...“ (Ústí)

„Něco není nutné a přesto je to vyžadováno...“ (Ústí)

„Neplatí pravidla, která platila před rokem, dochází k odlišnému výkladu legislativy...“ (Ústí)

„Je nutné spoustu věcí opakovaně prokazovat...“ (Pardubice)

„Brutální administrativa, zejména ve vazbě na evropské projekty.“ (Pardubice)

„Občasný pocit chaosu a obtížného propojování věcí, kdy některé agendy jsou na jiných odděleních, potřebné informace nejsou na jednom místě...“ (Pardubice)

„Častá změna určitých pravidel u projektových věcí.“ (Karlovy Vary)

▪ **Komunikace**

(a to jak interní, tj. s ostatními odděleními a odbory, tak i externí, tj. s dalšími zúčastněnými subjekty)

„Někdy spolupráce s kolegy jiných odborů – ale je to spíš o jedincích.“ (Pardubice)

„Člověk se někdy k politické reprezentaci kraje ani nedostane, aby jim něco vysvětlil.“ (Brno)

„Komunikace s dodavateli nebo vysvětlení zákonných mechanismů laikům.“ (Karlovy Vary)

„Vysvětlit tady lidem, že bezpečnost má svůj smysl.“ (Karlovy Vary)

▪ **Kapacita**

(nedostatek času věnovat se své práci do hloubky, zahlcenost informacemi, problematika nad rámec vlastní odbornosti – snaha proniknout do řešení složitých, např. právních problémů)

„Je třeba složité sladit časové harmonogramy projektů.“ (Brno)

„Zajímavá práce, ale málo času na to věnovat se jí tak, jak bych si přál.“ (Brno)

„Řešení složitých, hlavně právních problémů, které sice řeší právník, ale měl bych tomu taky rozumět...“ (Brno)

„Obrovská zahlcenost informacemi, řada návrhů k prostudování a vyjádření se v krátkém čase...“ (Karlovy Vary)

„Přenesená působnost a pokuty, kdy obce vydávají rozhodnutí, odvolání jde na kraj...“

a nikdo se necítí být vinen.“ (Karlovy Vary)

- **Nedostatečná podpora politické reprezentace / politického vedení**

(včetně kompetenčních střetů, nepochopení, příp. nedostatečné odbornosti)

„Když není podpora politického vedení...“ (Ústí)

„Kompetenční střety, duality....“ (Ústí)

„Někdy nepochopení ze strany některých členů samosprávy.“ (Brno)

„MMR nevykonává metodickou činnost vůči území...“ (Brno)

„Politici v rozhodovacích funkcích, kteří o věci odborně nemají ani nejmenší ponětí, ale ani snahu do toho proniknout. Náš náměstek je v tom světlá výjimka.“ (Karlovy Vary)

3.3 Percepce kapacit a outsourcing

Kapacity jednotlivých oddělení jsou podle dotázaných vedoucích oddělení **obvykle početně dostačující**, pokud jde o zvládnání běžného chodu oddělení. Mnozí však připustili, že **by uvítali i pracovníka navíc**.

Pokud jde o jejich **kvalitu a kompetence**, **ne vždy zcela odpovídají požadavkům** zadávaných úkolů.

„Každý má co dělat.“ (Ústí)

„Vždy se snažíme nemít víc lidí, než je nezbytně nutné.“ (Ústí)

„Stíháme, ale pokud by to mělo fungovat do detailů, byl by tak jeden člověk potřeba.“ (Ústí)

„Hodně věcí musíme zvládat sami, ale ne vše jsme schopni sami realizovat.“ (Pardubice)

„Lidé přicházející ze školy jsou prakticky nedostatečně připraveni, učí se za chodu.“ (Brno)

„Je tu docela migrace pracovníků. Lidé tu pracují v dlouhodobém stresu, jinde mají lepší ohodnocení, flexibilnější práci a méně složitou operativu.“ (Brno)

„Je tu nepoměr mezi odpovědností a prací vůči počtu lidí. V tom jsou rezervy.“ (Brno)

„Pro plnění všech záležitostí by bylo mnohem efektivnější, kdybychom tu měli ještě jednoho člověka do týmu.“ (Karlovy Vary)

Až na výjimky tedy **běžně využívají outsourcing**, a to především pokud jde o:

- studie, zejména obsáhlé

- koncepce
- strategické dokumenty
- analýzy
- aktualizace analýz a strategií
- složité žádosti k větším projektům
- péči o území
- marketingové akce a propagační materiály

Těchto externích zdrojů využívají především z důvodů:

- **nedostatečného počtu vlastních pracovníků, které by na úkol bylo možné vyčlenit**

„Museli bychom na to přijmout pár lidí.“ (Ústí)

„Nemáme vlastní kapacitu to pokrýt a zpracovat.“ (Pardubice)

- **nedostatečné odbornosti a zkušenosti v rámci oddělení**

„Na to tu lidi nejsou školení.“ (Ústí)

„Nejsem si jistý, zda bychom s tím personálním obsazením byli schopni tuhle odbornou agendu zajistit.“ (Ústí)

„Tady takového člověka nejsem schopen najít.“ (Brno)

„V rámci schvalování projektů je dobré, když máte posudek od firmy, která dělá projekty na národní úrovni a ty se realizují, než když vám to napíše akademický sbor, který nemá praktickou zkušenost.“ (Brno)

„Firmy jsou na to zavedenější, mají s tím větší zkušenosti.“ (Brno)

„Není důvod, aby to tu zaměstnanci uměli, ale bylo by dobře, kdyby to uměli aspoň číst.“ (Karlovy Vary)

„Kdybych se chtěla živit studií proveditelnosti, tak jdu do soukromého sektoru.“ (K. Vary)

- **úspory času**

„My bychom tu dokázali udělat spoustu věcí, ale to bychom museli zahodit vše ostatní.“ (Karlovy Vary)

„Nemáme tu na to čas, je to hrozně práce.“ (Karlovy Vary)

Outsourcing je většinou hodnocen jako přínosný. Jeho předností je **úspora času, kapacity lidí a možnost získat odborný pohled zvenčí** a vyvarovat se tak tzv. vnitřní slepotě. Primární je ovšem vybrat schopného zpracovatele s know how.

Úskalím je mnohdy **cena jako jediné kritérium výběrového řízení.** Při nejnižší ceně je leckdy adekvátní i kvalita odevzdané práce. Proto zde **hraje velkou roli dobře nadefinovaný požadavek** na zpracovatele a **průběžná komunikace v průběhu plnění** zadaného úkolu.

Pouze **ojediněle zaznělo**, že vedoucí oddělení **zpracování mimo krajský úřad nezadává** (Brno, Karlovy Vary).

Součástí outsourcingu bývají **analýzy s využitím analytických metod.** Dotázaní pracovníci krajských úřadů sice uváděli, že je ve své práci používají, ale **v podstatě sami s nimi mnohdy nepracují.**

„Používáme je, ale sami nevytváříme.“ (Brno)

„Dělají nám to odborné firmy, které ty techniky ovládají.“ (Brno)

„Já to při své práci nepoužívám, není to potřeba.“ (Brno)

„Nepoužíváme žádnou, naše běžná činnost je v podstatě administrativa a tam se tyhle metody nevyužívají.“ (Ústí)

Spontánně si při dotazu na využívání nějaké analytické metody ve své práci mnozí respondenti na žádnou nevzpomněli. Až **při podpořené znalosti** si některé z nich vybavovali:

- **Brainstorming**

„To je u nás v oddělení běžný způsob práce, jen tomu tak neříkáme...“ (Ústí, Brno)

„Používáme ho občas ve spojení s mimořádnými úkoly nebo v krizových situacích.“
(Pardubice)

- **SWOT analýza**

„Předepisujeme ji zpracovatelům koncepcí...“ (Brno)

„Většinou nám ji dělá externí zpracovatel.“ (Karlovy Vary)

„Znám ji, ale osobně ji nevyužívám...“ (Karlovy Vary)

- **Analýza rizik**

„Využíváme u projektů, ne u koncepčních dokumentů.“ (Brno)

- **Analýza dopadů**

„U evropských projektů, ale při běžné rutinní práci to není využíváno.“ (Pardubice)

- **Cost-benefit analýza**

„Dostáváme spíš od externích zpracovatelů, my tohle neděláme.“ (Ústí)

- **Expertní posuzování (Delfská metoda)**

„Opravdu jen příležitostně...“ (Karlovy Vary)

Mladší respondenti přišli s těmito metodami do styku obvykle ještě **v rámci svých studií**. Zhruba třetina dotázaných pracovníků si vybavila, že **krajský úřad pořádal v tomto směru „nějaké“ školení**, kde proběhl např. trénink brainstormingu, a zbylí respondenti si v souvislosti se školením vybavili pouze **kurz řízení obecně a výcvik soft skills** (komunikace s veřejností, time management apod.).

„Školení jsem v tomto směru nezaznamenal.“ (Ústí)

„Možná tu za těch 10 let něco bylo...“ (Pardubice)

„Je to tu nabízeno. I prezentační metody, time management...“ (Pardubice)

„Máme tady vše možné – k veřejným zakázkám, problematice správního řízení, certifikace projektových manažerů...“ (Brno)

„Proběhlo seznámení se a předvedení brainstormingu, SWOT analýzy, risk analýzy... byl vysvětlený princip...“ (Brno)

„Bylo to v rámci metod týkajících se projektového řízení.“ (Brno)

„Znám to ze školy. Tady jsme v rámci územních analytických podkladů určitě dostali nějaké školení...“ (Karlovy Vary)

„Vycházel jsem z toho, co vím ze školy... a pak si to sháníme sami, školení samozřejmě mnoho není.“ (Karlovy Vary)

„Asi existují školení ke zpracování strategií, ale my se toho neúčastníme.“ (Karlovy Vary)

3.4 Spokojenost v zaměstnání

Všichni dotázaní pracovníci krajských úřadů uvedli bez ohledu na lokalitu, že jsou se svojí prací **spokojeni**. Velkým pozitivem je **pocit smysluplnosti, prostoru pro rozvoj, dojem, že je člověk u zrodu mnoha věcí a že za sebou může vidět výsledky své práce**. Pracovníci krajských úřadů oceňovali na své práci její **různorodost a pestrost, zajímavost, širší záběr, kontakt s lidmi i pracovní kolektiv**. Nezanedbatelnou roli hraje také **určitá jistota**.

„Je vidět výsledky – cyklostezka, opravená škola...“ (Ústí)

„Dostanu se i do terénu, dostávám tak zpětnou vazbu přímo.“ (Pardubice)

„Člověk má málo času, ale nenudí se.“ (Pardubice)

„I po deseti letech mám pořád pocit, že jsem u zrodu většiny věcí, že to není nudná rutina.“ (Brno)

„Nedělám jednoduchou a stále stejnou práci, ale koncepční, kde se musím i něco učit.“ (K. Vary)

„Práce je hodně, ale není to jen úředničina.“ (Karlovy Vary)

Ojedinelá postesknutí se týkala **finančního ohodnocení a množství práce**.

„Pokud bych byl lépe hodnocen, bylo by to ještě lepší... někdy si říkám, jestli bych neměl být zodpovědnější k vlastnímu stáří a jednat tržně...“ (Brno)

„Je toho čím dál víc... co se děje tady, to už je nad rámec...“ (Brno)

„Někdy mám dojem, že tu člověk furt přehazuje ty papíry vidlema.“ (Karlovy Vary)

Smysl své práce většina dotázaných vidí **v aktivní tvůrčí činnosti a v možnostech následného uvedení projektů a koncepcí do života**. Z těchto oblastí čerpají i své uspokojení.

„Posunovat věci k lepšímu...“ (Ústí)

„To, že se v té problematice dá něco udělat...“ (Pardubice)

„Dělám něco obecně užitečného, odborného. Pomáhám rozvíjet kraj a můžu přispět k tomu, aby ten kraj fungoval...“ (Brno)

„Ta možnost tvůrčího ovlivňování... Plnění úkolů - to je nutnost.“ (Karlovy Vary)

„... v koncepční práci, vymýšlení, možnosti něco zlepšit...“ (Karlovy Vary)

„Vidět za sebou konkrétně zrealizované, ne jen slova...“ (Karlovy Vary)

Nezanedbatelným faktorem je i **pocit osobního rozvoje a odborného růstu**.

K faktorům, které jim **práci znepríjemňují**, řadili dotázaní pracovníci krajských úřadů následující:

- **Administrativu a byrokracii** (ve smyslu uvedeném již výše)

„Tisíce papírů... Posíláme balíky na CRR, ministerstvo, do banky... CRR v Chomutově chce úplně vše kopírovat. Nestačí cesták, ale i pozvánka, zaúčtování cestáku, veškeré účtenky...“
(Ústí)

„Zbytečná operativa kvůli věcem, které si mohl někdo udělat sám...“ (Ústí)

„Složitá vnitřní agenda, kdy potřebuju 6 – 7 podpisů pro schválení služební cesty autem do zahraničí...“ (Ústí)

„Zbytečná byrokracie...“ (Pardubice)

„Narůstá operativa a schvalovací procesy jsou neovlivnitelné, brzdí.“ (Brno)

„Určitá zkosnatělost systému, když člověk potřebuje rychlé rozhodnutí např. zastupitelstva, ale to se schází jen jednou za 3 měsíce...“ (Karlovy Vary)

Navrhovaná řešení:

- **Scan + elektronický běh dokladů** (jako realizují partnerské organizace v Německu)

„Technicky řešitelné to je, ale chybí vůle...“ (Ústí)

„Kontrola by neměla být dražší než chyby, které vzniknou...“ (Ústí)

- **Dobře a jasně nastavené kompetence** (opět zkušenost z Německa)

„Mají pořádek, nejsou alibisti a rozhodují rychle. U nás se toho rozhodování moc bojíme. Buď se rozhodnutí odloží, nebo se lidi snaží nedostat se do konfliktu.“ (Ústí)

- **Zjednodušovat, nekomplikovat**

„Stručné, jasné výklady a fungování veřejné správy v Čechách...“ (Ústí)

- **Průběžně analyzovat vnitřní procesy a zlepšovat je**

„Po určité době chodu mít zpětnou vazbu, systémově je zhodnotit a optimalizovat“
(Ústí)

- **Nedostatečnou komunikaci a kooperaci**

„Odpovědně se snažíme připravovat věci co nejlíp, ale když nedopadnou na úrodnou půdu, je to zbytečná práce.“ (Ústí)

„Občas lidé, kteří vám nepomáhají, ale spíš vaši práci bojkotují.“ (Pardubice)

Navrhovaná řešení:

▪ **Obtížné, nelze jednoduše řešit**

„Je to o lidech...“ (Ústí)

„Ve vedení schopní lidé, se zájmem o věc a znalí problematiky, schopní komunikovat, diskutovat, ...“ (Ústí)

▪ **Omezená kapacita, malá odbornost**

„Někdy je toho příliš a v jedné chvíli lze těžko vše stihnout.“ (Pardubice)

„Nepochopení vyplývající z neznalosti...“ (Karlovy Vary)

„Neodbornost a neodborné zásahy, nápady a hurá akce rozhodovacích složek...“ (K. Vary)

„Chybí jim odbornost, ne sebevědomí – a to je problém.“ (Karlovy Vary)

Navrhovaná řešení:

▪ **Zodpovědný osobní rozvoj, obecně však řešitelné jen omezeně**

„Bylo by možné hodnotit formou zpětné vazby v osobním hodnocení...“ (Karlovy Vary)

„Je to spíš o lidech než o funkcích...“ (Karlovy Vary)

4. Přílohy

4.1 Charakteristika respondentů

Rozhovor	Lokalita	Datum rozhovoru	Začátek	Respondent/ka	Odbor	Pracuje na KÚ od	Dříve
1	Ústí n. Labem	19. 2. 2013	10:00	žena - referentka	Odbor regionálního rozvoje	2003	bankovníctví
2	Ústí n. Labem	19. 2. 2013	12:00	muž - vedoucí oddělení	Odbor regionálního rozvoje	2001	OÚ
3	Ústí n. Labem	19. 2. 2013	13:30	muž - vedoucí oddělení	Odbor regionálního rozvoje	2002	OÚ
4	Pardubice	21. 2. 2013	9:30	muž - vedoucí oddělení	Odbor rozvoje, fondů EU, cestovního ruchu a sportu	2001	OÚ
5	Pardubice	21. 2. 2013	10:45	muž - referent	Odbor rozvoje, fondů EU, cestovního ruchu a sportu	2003	OÚ
6	Pardubice	21. 2. 2013	12:00	muž - vedoucí oddělení	Odbor životního prostředí a zemědělství	2002	OÚ
7	Pardubice	25. 2. 2013	9:00	žena - vedoucí oddělení	Odbor sociálních věcí	2010	městský magistrát
8	Brno	5. 3. 2013	10:00	muž - vedoucí oddělení	Odbor regionálního rozvoje	2007	neuveдено
9	Brno	5. 3. 2013	10:00	žena - vedoucí oddělení	Odbor regionálního rozvoje	2003	OÚ
10	Brno	5. 3. 2013	11:00	muž - referent	Odbor regionálního rozvoje	2008	státní příspěvková organizace
11	Brno	5. 3. 2013	11:00	žena - referentka	Odbor regionálního rozvoje	2009	dispečink
12	Brno	5. 3. 2013	14:00	muž - vedoucí oddělení	Odbor regionálního rozvoje	2001	OÚ
13	Karlovy Vary	6. 3. 2013	11:00	muž - vedoucí oddělení	Odbor regionálního rozvoje	2006	stavební úřad
14	Karlovy Vary	6. 3. 2013	12:00	žena - vedoucí oddělení	Odbor regionálního rozvoje	2004	"jiná branže"
15	Karlovy Vary	6. 3. 2013	13:00	muž - vedoucí oddělení	Odbor dopravy a silničního hospodářství	2007	VŠ
16	Karlovy Vary	6. 3. 2013	13:00	muž - vedoucí oddělení	Odbor školství, mládeže a tělovýchovy	2007	neuveдено
17	Karlovy Vary	6. 3. 2013	14:00	muž - vedoucí oddělení	Odbor bezpečnosti a krizového řízení	2001	Policie ČR
18	Karlovy Vary	6. 3. 2013	15:00	žena - vedoucí oddělení	Odbor regionálního rozvoje	2001	neuveдено

4.2 Scénář

Scénář rozhovoru

1. Představení agentury, projektu, informovaný souhlas

3 min

MOD.: Představení tazatelky a projektu Technologické agentury České republiky, jehož realizátorem je Fakulta sociálních věd Univerzity Karlovy v Praze ve spolupráci s agenturou ppm factum research s.r.o. – nezávislost. Cílem projektu je identifikace stávajících analytických, koncepčních a implementačních kapacit krajů ČR v oblasti veřejné politiky.

V kvalitativní fázi, jejíž součástí je právě náš rozhovor, jde především o doplnění výsledků, které jsme získali z předcházejícího kvantitativního šetření na Vašem úřadu.

Očekávaná délka rozhovoru – do 60 min., důvěrnost poskytnutých údajů, diskrétnost, anonymita, důvod záznamu a souhlas s rozhovorem a jeho audio záznamem. Vypnutí mobilu.

Představení respondenta:

- Stručná pracovní historie – co respondenta přivedlo na KÚ, délka práce na KÚ, na dané pracovní pozici...

2. Pracovní činnosti zaměstnance

25 min

- Co je hlavní náplní Vaší práce?

INT.: Respondent odpoví vlastními slovy, co nejkonkrétněji.

- Jedná se o aktivity uvnitř KÚ nebo vyjíždíte i mimo, „do terénu“? Jak často?
- Věnujete se spíše operativě („hašení požárů“ – neočekávané či urgentní úkoly, každodenní rutinní úkoly) nebo dlouhodobějším úkolům? Můžete nějak poměřově stanovit rozsah? Je v tomto ohledu nějaký rozpor mezi tím, jaké úkoly preferujete, a jaké dostáváte? Máte čas na systematickou práci na dlouhodobějších úkolech?

- Zamyslete se teď nad tím, jak vypadá Váš „typický“ normální pracovní den.
A popište mi prosím co nejkonkrétněji, jakým činnostem se věnujete.
INT.: Doptat se, zda jsou v aktivitách respondenta zahrnuty i konzultace s lidmi, dohledávání...
- Můžete uvést nějaké konkrétní příklady toho, na čem jste v poslední době pracoval/a (konkrétní analýzy, strategie, koncepce...)?
Jaké byly či jsou konkrétní výstupy Vaší práce (např. koncepce, analýza trhu práce, prognóza...)?
- Popište prosím co nejpodrobněji, jak vypadala vaše role na vytváření...
INT.: doplnit strategický nebo koncepční dokument uvedený respondentem.
Jací další lidé se na přípravě podíleli? Kolik jich bylo? *INT.: Stačí hrubý odhad počtu.*
Z jakých oddělení? Na jakých pozicích?
Považujete psaní strategií za smysluplnou činnost? Proč ANO / NE?
Vidíte zde nějaký prostor pro vylepšení? V čem konkrétně?
- Jaká byla Vaše role na vytváření...?
INT.: doplnit analytický dokument uvedený respondentem.
Jací další lidé se na přípravě podíleli? Kolik jich bylo? *INT.: Stačí hrubý odhad počtu.*
Z jakých oddělení? Na jakých pozicích?
Považujete analytickou práci za smysluplnou? Proč ANO / NE?
Vidíte zde nějaký prostor pro vylepšení? V čem konkrétně?
- Když se vrátíme ještě k Vaším dalším typickým pracovním činnostem, můžete mi prosím říct i o nich něco podrobnějšího? Mám na mysli, např. kdo vám je přiděluje, v čem přesně spočívají, kdo je hodnotí atd.
- Je ve strategiích a koncepcích nějakým způsobem zapojována i veřejnost?
Pokud ANO, jak?
Pokud NE, proč ne?

3. Kapacity zaměstnance a hlavní problémy

10 min

- Pokud se zamyslíte nad Vaší prací obecně, s jakými nejtěžšími problémy se setkáváte?
Co Vy sám / sama považujete na své práci za nejtěžší?
- Využíváte ve své práci nějaké analytické metody či techniky?
INT.: Nejdříve spontánní odpověď respondenta, pokud nezazní spontánně, dotázat se na metody z dodaného seznamu:
 - Tvorba scénářů budoucnosti
 - Nákladově užité metody (cost-benefit analýza apod.)
 - Brainstorming nebo brainwriting
 - Strom problémů, diagram proč-proč
 - Delfská metoda (Delphi) a jiné techniky expertního posuzování
 - Analýza dopadů (RIA, EIA apod.)
 - Metody operačního výzkumu
 - Focus group (ohniskové skupiny)
 - Statistické modelování
 - Analýza rizik
 - SWOT analýza
- Kde jste se těmto metodám naučil/a?
- Je na Vašem úřadě/oddělení využití těchto metod běžné, nebo se užívají spíše výjimečně?
Pokud výjimečně, proč?

4. Kapacity krajského úřadu

10 min

- V jakých oblastech je, podle Vás, kapacita oddělení / krajského úřadu dostatečná?
Je nutné některé aktivity či úkoly outsourcovat (tj. přenést na základě kontraktu na nějaký jiný subjekt mimo KÚ)?
Pokud ANO, které? Proč právě ty?
- Jak Vy sám / sama vnímáte outsourcing?
INT.: Sondovat, zda jako účelný, nápomocný nebo jako „kšeft“ pro vybrané kamarády...

- Pokud jde o Vaší práci, jsou zde oblasti, kde je outsourcing vhodný a přínosný?
Vy sám / sama máte zkušenost s outsourcingem?
Pokud ANO, jakou?
- Jste spokojen/a s výsledky outsourcingu, tj. např. s výstupy, které používáte při své práci a byly kontraktovány mimo KÚ?

5. Subjektivní vnímání své role

10 min

- Jak jste celkově spokojen/a s Vaší prací?
- V čem spatřujete poslání (či „misi“) své práce na KÚ?
Co považujete za její hlavní účel či smysl?
- Co z toho, co v práci děláte, Vás nejvíce uspokojuje a těší? Proč právě to?
- Co vám naopak na Vaší práci vadí? Proč?
V čem vidíte možnost řešení?

6. Zakončení rozhovoru

2 min

- Chtěl/a byste ještě závěrem k tomuto tématu dodat něco podstatného?
Napadá vás ještě něco, co dosud nebylo řečeno a je podle vás důležité?

Poděkování a rozloučení se.

DŮLEŽITÉ:

zaznamenat pozici respondenta, datum, čas a místo rozhovoru, ochotu a náladu respondenta!