

# Návrh úpravy systému vzdělávání pracovníků městského úřadu v Partizánském

Bc. Hana Šinská

---

Diplomová práce  
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana ŠINSKÁ**  
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**  
  
Téma práce: **Návrh úpravy systému vzdělávání pracovníků  
městského úřadu v Partizánském**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretický základ pro svou práci na základě literárních pramenů.

#### II. Praktická část

- Analyzujte systém vzdělávání konkrétního městského úřadu.
- Na základě dotazníkového šetření zhodnoťte hlavní problémy v dosavadním systému.
- Zpracujte návrh zlepšení.

### Závěr

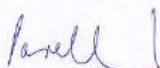
Rozsah práce: cca 70  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] HORNÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.  
[2] KOUBEK, J. ABC Praktické personalistiky. 1. vyd. Praha: LINDE nakladatelství, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.  
[3] KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.

Vedoucí diplomové práce: JUDr. Libor Šnědar, Ph.D.  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva  
Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010  
Termín odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



prof. RNDr. René Wokoun, CSc.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně ..... 21. 4. 2010 .....

*Tomáš Bati*

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací.

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Dtsertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezahnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, ušije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

3) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělení svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybného projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává neotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užití či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## **ABSTRAKT**

Cieľom mojej práce je priblížiť problematiku vzdelávania pracovníkov verejného sektoru. Vzdelávanie je kontinuálny proces zabezpečujúci konkurencieschopnosť pre danú organizáciu. Mestský úrad Partizánske je typickým príkladom samosprávnej zložky, preto som sa rozhodla naň moju prácu aplikovať.

Teoretická časť práce obsahuje zhrnutie základných poznatkov o vzdelávaní a metódach, ktoré sa využívajú pri školení pracovníkov. Praktická časť sa delí na analýzu vzdelávacieho systému a samotný návrh. Návrh by mal vystihovať doterajší systém, zohľadňovať efektivitu práce a brať v úvahu potreby samostatných zamestnancov.

Kľúčová slova: ľudské zdroje, proces vzdelávania, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, profesný rast, metódy školenia

## **ABSTRACT**

The aim of my work is to bring the issue of training employees in the public sector. Education is a continuous process, ensuring the competitiveness of the organization. Municipality Partizánske is a typical example of self-government elements, so I decided to apply it in my work.

The theoretical part contains a summary of the basic knowledge and training methods used in the training of employees. The practical part is divided into an analysis of the educational system and the proposal itself. The proposal should reflect the current system, while taking into account effectiveness of the work and take into consideration the needs employees.

Keywords: human resources, education process, education and employee development, profession growth, methods of education

Touto cestou by som chcela vyjadriť vďačnosť môjmu vedúcemu diplomovej práce JUDr. Liborovi Šnédarovi, Ph.D. za trpezlivosť, užitočné rady a pripomienky.

Rovnako ďakujem pracovníkovom MsÚ Partizánske, ktorí mi sprístupnili potrebné informácie a podelili sa o praktické rady a skúsenosti. Menovite chcem poďakovať prednostke RNDr. Márii Jančovej a jej zástupcovi Mgr. Petrovi Múčkovi, za čas a ústretovosť, ktorými ma počas písania mojej práce zahrnuli:

Prehlasujem, že odovzdaná verzia diplomovej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.



# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 NADPIS RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV</b> .....	<b>12</b>
1.1 STRATÉGIE ROZVOJA A VZDELÁVANIA .....	12
1.2 UČENIE, VZDELÁVANIE, ROZVOJ .....	13
1.3 KOMPETENCIE RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV.....	14
1.3.1 Rysový prístup .....	14
1.3.2 Situačný prístup.....	15
<b>2 VZDELÁVANIE</b> .....	<b>16</b>
2.1 SYSTÉM VZDELÁVANIA PRACOVNÍKOV .....	17
2.2 SYSTEMATICKÉ VZDELÁVANIE PRACOVNÍKOV .....	18
2.2.1 Identifikácia potrieb vzdelávania .....	18
2.2.2 Plánovanie vzdelávania.....	18
2.2.3 Priebeh vzdelávania .....	19
2.2.4 Vyhodnotenie efektivity vzdelávacieho programu .....	19
2.3 METÓDY VZDELÁVANIA .....	21
2.3.1 On the job metódy .....	22
2.3.2 Off the job metódy .....	24
2.3.3 E-learning.....	27
<b>3 PRÁVNA ÚPRAVA SLUŽBY VO VEREJNOM SEKTORE</b> .....	<b>28</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>32</b>
<b>4 MESTSKÝ ÚRAD PARTIZÁNSKE</b> .....	<b>33</b>
4.1 PERSONÁLNY A ORGANIZAČNÝ AUDIT 2004.....	33
4.1.1 Silné stránky .....	33
4.1.2 Slabé stránky .....	33
4.1.3 Odporúčania .....	34
4.2 ŠTRUKTÚRA MESTSKÉHO ÚRADU PARTIZÁNSKE.....	34
4.3 PERSONÁLNA ŠTRUKTÚRA.....	35
4.4 ČINNOSTI ODDELENÍ.....	38
<b>5 SYSTÉM VZDELÁVANIA ZAMESTNANCOV</b> .....	<b>42</b>
5.1 ÚVODNÉ ZAŠKOLENIE .....	42
5.2 INTERNÉ ŠKOLENIA .....	43
5.2.1 Metodické dni.....	43
5.2.2 Odborné kurzy.....	45
5.2.3 Zdielanie informácií na poradách.....	45
5.3 ŠKOLENIA PODPOROVANÉ NÁRODNÝM PROJEKTOM IX .....	46
5.3.1 Vzdelávanie zamestnancov Mesta Partizánske v oblasti interpersonálnej komunikácie .....	47
5.3.2 Vzdelávanie zamestnancov Mesta Partizánske v oblasti manažérskych zručností riadiacich pracovníkov .....	48
5.3.3 Vzdelávanie zamestnancov mesta Partizánske v oblasti výpočtovej techniky a informačných systémov .....	50

5.4	VZDELÁVACÍ PROJEKT ECDL ŠTART .....	50
5.5	FINANCOVANIE VZDELÁVACÍCH AKTIVÍT .....	51
<b>6</b>	<b>ANALYTICKÁ ČASŤ .....</b>	<b>53</b>
6.1	VYHODNOTENIE DOTAZNÍKOVÉHO PRIESKUMU .....	58
6.2	ZHRNUTIE.....	59
6.2.1	Swot analýza vzdelávacieho systému .....	60
<b>7</b>	<b>NÁVRH .....</b>	<b>61</b>
7.1	PERSONALISTA- REFERENT VZDELÁVANIA .....	61
7.2	NÁVRH FORMY SPÄTNEJ VÄZBY .....	64
7.3	ZMENY V DOTERAJŠOM SYSTÉME.....	66
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>74</b>

## ÚVOD

V mojej práci som sa rozhodla venovať téme vzdelávaniu pracovníkov. Táto téma sa dotýka v rovnakej miere súkromného aj verejného sektoru. Len efektívni pracovníci dokážu vytvárať efektívne procesy. Efektívne procesy sú zárukou udržania konkurencieschopnosti a produktivity.

Vzdelávanie zamestnancov verejného sektoru sa potýka s jedným špecifickým problémom. Fluktuáciou zamestnancov. Po zaučení do sektoru súkromného. Tento je pre nich často krát zaujímavejší čo do profesného rastu tak aj do finančného ohodnotenia. Verejný sektor nepoužíva inštitút konkurenčnej doložky, ktorá je schopná ho určitou mierou chrániť.

Mestský úrad Partizánske je typickou samosprávnou zložkou. Mesto Partizánske som si zvolila z objektívnych aj subjektívnych príčin. Partizánske je mojim domovom viac než 20 rokov. Mám k nemu blízky vzťah. Zároveň je to bývalé okresné mesto. Po reforme verejnej správy prekonalo transformáciu na novú formu samosprávnej zložky. Úspešne sa vyrovnáva s výzvami, ktoré priniesol vstup do Európskej únie. Rozvíja sa vo všetkých smeroch.

K prezentácii teoretických základov som sa rozhodla pristúpiť k rešerše dostupnej literatúry zaoberajúcou sa personalistikou, riadením ľudských zdrojov a vzdelávaním pracovníkov. V praktickej časti rozhodne využijem možnosť riadených rozhovorov. V skupine, ktorú je možno považovať v štatistickom meradle, za malú, považujem práve riadené rozhovory za najdôveryhodnejšie zdroje získavania informácií. Dotazníkovým prieskumom chcem poskytnúť anonymitu a umožniť pracovníkom odpovedať otvorenejšie na osobné otázky.

Cieľom mojej práce je zistiť v akom stave sa nachádza úroveň odborných znalostí, zručností a sociálnych kompetencií pracovníkov mestského úradu. Neväzným cieľom je na základe analýzy súčasného stavu vypracovať návrh možného zlepšenia. Môj návrh musí byť kompatibilný so súčasným systémom zavedením v rámci mestského úradu. Taktiež by mal napĺňať reálne potreby samotných pracovníkov. Posledným bodom, na ktorý musím brať zreteľ, sú finančné možnosti samosprávnej zložky.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 NADPIS RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Harrisonová definovala strategický rozvoj ľudských zdrojov ako rozvoj vyplývajúci z jasnej vízie o schopnostiach o potenciáli ľudí, ktorý prebieha v súlade s celkovým strategickým rámcom podniku. [2]

Ďalšiu definíciu uviedol Walton. Strategický rozvoj znamená taktiež zavádzanie, modifikovanie, riadenie a usmerňovanie procesov, ktoré všetkých jedincov a tímy vybavujú dovednosťami, znalosťami a schopnosťami, ktoré potrebujú aby boli schopní plniť súčasné aj budúce úlohy požadované organizáciou. [1]

Osobne najviac súhlasím s definíciou Halla, pre ktorého je to identifikácia potrebných dovedností a aktívne riadenie učenia a vzdelávania pre dlhodobé účely, vzťahujúce sa k explicitne formulovanej podnikovej stratégii.

Celá spoločnosť sa rýchlo vyvíja. Jedinou možnosťou pre firmy a inštitúcie verejného sektoru je zamerať sa na rozvoj a potenciál jej ľudských zdrojov. Sektor verejnej správy nie je natoľko motivovaný konkurenciou. Napriek tomu nemôže riadenie ľudských zdrojov zanedbať. Riadenie ľudských zdrojov sa nemôže explicitne zamerať len na nábor zamestnancov ako tomu často krát bývalo v minulosti. Je to súbor metód, pomocou ktorých personalisti usmerňujú, motivujú, vzdelávajú a rozvíjajú pracovníkov v spoločnom záujme s rozvojom spoločnosti.

### 1.1 Stratégie rozvoja a vzdelávania

Vedenie pri stratégiách vzdelávania musí brať ohľad na nadradené personálne a firemné stratégie. Tieto stratégie sa vytvárajú dlhodobo. Najpoužívanejším sa stali trom- a päťročné plánovacie obdobia. Pri určení stratégie vzdelávania je potrebné posúdiť účel firmy. Pre tzv. „jednorazové organizácie“ nie je efektívne vynakladať prostriedky na vzdelávanie jej pracovníkov. Tento typ organizácie vystačí so zaškolením. Revitalizujúce sa firmy majú omnoho zložitejšie a prepracovanejšie stratégie.

Je možné koncipovať tri základné osy rozvoja:

- Stratégia organizačného rozvoja – Stratégia rozvoja jednotlivcov

Stratégia organizačného rozvoja sa zameriava na zmeny vo firme. Zmeny prechádzajú zostupne. Od firmy cez oddelenia až na jednotlivé pracovné tímy. V organizáciách sú

podporované pravidlá a stanovené princípy. V tomto prostredí je ťažké ovplyvniť vlastnú iniciatívu zamestnancov. Naopak stratégia rozvoja jednotlivcov vníma organizáciu ako ucelenú s kvalitnou personálnou základňou. Organizácie tohto typu využívajú kompetenčný model. Ten pre každého zamestnanca ponúka tri okruhy kompetencií. Napĺňaním kompetenčného modelu sa rozvíjajú jednotlivé okruhy a vzdelávacie aktivity zamestnancov plynú akoby mimochodom.

- Stratégia diferenciacie – Stratégia integrácie

Akokoľvek sú tieto dva názvy odlišné jedna stratégia bez druhej nebýva využívaná. Pri uprednostnení len jednej z nich sa spoločnosť postupom času pretvorí na spoločnosť odcudzenú. Stratégia integrácie ponúka rovnosť šancí na vzdelávanie a rozvoj všetkým pracovníkom, nezávisiac na ich pozícií vo firme. Naopak diferenciacia využíva metódy latiek. Metóda najnižšej laťky vyčleňuje pracovníkov, ktorí s ťažkosťami napĺňajú základné limity. Metóda najvyššej laťky preferuje rozvoj pracovníkov zvládajúcich najnáročnejšie úlohy a prinášajúcich najväčší prínos spoločnosti. Mnohé organizácie, pre efektívne fungovanie, volia kombináciu najvyššej a najnižšej laťky.

- Stratégia veľkého skoku – Stratégia plynulého zlepšovania [4]

Obe tieto stratégie sú založené na potrebe zmeny. Ak zmena prichádza zvonku a je potrebné ju vykonať v krátkom čase, uplatňujeme veľký skok. Zmeny vyplývajúce z vnútorných potrieb vývoja prechádzajú pomalým plynulým zlepšovaním. Vonkajšie a vnútorné zmeny idú ruka v ruke. Preto sa séria veľkých skokov prekladá pomalým prispôsobovaním sa vnútorných štruktúr.

## 1.2 Učenie, vzdelávanie, rozvoj

Existujú tri veľmi späté výrazy. V laickej verejnosti často zamieňané a nahradzované ako formy substitútov. Pre pokračovanie v tejto práci je nutné si vymedziť chápanie pojmov rozvoj, vzdelávanie a učenie:

- Učenie je najširší z týchto troch pojmov.

Učenie je neustály proces, časovo neohraničený. Možno ho pojať ako snahu o dosiahnutie zmeny. Táto zmena však nie je trvalá, resp. nie je nedosiahnuteľná, a preto proces učenia nedosiahne záver.

Je to proces, v ktorom sa človek a rovnako organizácia zameriavajú na zvyšovanie schopností cestou získavania znalostí a dovedností.

- Vzdelávanie je konkrétny spôsob učenia, cieľovo orientovaný, ktorý prináša trvalé zmeny.

Je to časovo ohraničený proces podpory učenia. Vzdelávacie aktivity majú pevný začiatkový bod a ukončenie. Časové ohraničenie sa využíva pri utvrdzovaní naučených aktivít.

Vzdelávanie je riadené, organizované a inštitucionalizované. Pri vzdelávaní je nutné dodržať systematický postup.

- Rozvoj možno chápať v širšej podstate ako vzdelávanie.

Jeho výraznou črtou je obsiahnutie zámeru. Zámer ho núti postúpiť z doterajšej úrovne znalostí a dovedností na úroveň. Na rozdiel od vzdelávania sú jeho výsledky znateľné skôr dlhodobo ako okamžite. Výsledky rozvoja majú preto trvácnejšie a stabilnejšie využitie.

Vzájomný vzťah učenia, vzdelávania a rozvoju je možno graficky znázorniť.

### **1.3 Kompetencie riadenia ľudských zdrojov**

Kompetencie možno vymedziť ako trs znalostí, dovedností, skúseností a vlastností, ktoré podporujú dosiahnutie cieľa. Sú to pozorovateľné spôsoby ako dosahovať efektívnych cieľov.[4] Kompetencie ako súbor vlastností a dovedností vnášajú do organizácií variabilitu. Vďaka kompetenciám nie je možná situácia, v ktorej by dvaja pracovníci s rovnakým popisom práce vykonávali pracovnú náplň totožne.

#### **1.3.1 Rysový prístup**

Práve toto je jeden z dôvodov prečo organizácie vytvárajú kompetenčné modely. V minulosti bola pojmie kompetenčného modelu pre organizáciu chybné. Kompetenčný model bol nahradzovaný za určitý štandard, ktorý mal byť pracovníkmi dosiahnutý v oblasti znalostí a schopností. Pri jeho tvorbe sa využíval tzv. rysový prístup. Rysy ako najzákladnejšie jednotky vlastností boli vhodné na tvorbu systémov klasifikovania. Avšak rysový prístup zo sebou nesie štyri nedostatky.

Nevýhody rysového prístupu

- Nezhľadňuje situáciu – každému rysu je priradený vzorec chovania. Daný vzorec však reálne neodráža a nemá rovnakú vypovedaciu hodnotu vo všetkých situáciách. Konanie je ovplyvnené prostredím a situáciami, v ktorých sa pracovníci nachádzajú. Nemôže byť preto štandardizované.
- Nezhľadňuje role – pracovník je zaradený do svojej pozície na základe rysov čiže vlastností. Rysy však nedokážu presne reflektovať konanie.
- Má slabú väzbu na výkon – rysový prístup je viazaný vzhľadom k jednotlivým pozíciám naprieč organizáciám. Výkon jednotlivca je závislý aj na firemnej kultúre. Jeden človek môže byť neprínosný pre jednu organizáciu a zároveň byť úspešným v druhej, na rovnakej pozícii.
- Nemá väzbu na stratégiu – vytýčenie rysov zamestnancov sa nedokáže pretaviť do rysov spoločnosti.

### 1.3.2 Situačný prístup

V dnešnej dobe sa kompetenčný model využíva ako nástroj pre riadenie diverzity a výkonu. Základom preň je situačný prístup. Je pravým opakom rysového prístupu. Zohľadňuje variabilitu chovania vzhľadom na rozmanitosť situácií. Veľkú rolu pri situačnom prístupe hrajú skúsenosti a pozorovanie.



## 2 VZDELÁVANIE

Vzdelávanie by malo odrážať personálnu stratégiu organizácie. Tvorí hlavnú osu personálnych činností. Reflektuje to potreby súčasnej doby. Potrebu neustáleho rozširovania znalostí a dovedností pracovníkov a tým zabezpečiť konkurencieschopnosť organizácie.

System riadenia neustále zdokonaľuje. Nielen technická úroveň a kapitálová vybavenosť sú pod neustálym tlakom. Zároveň s týmto rastom je zhodný rast aj výkonnosti pracovnej sily. Výkonnosť sa dá zlepšovať správne zavedeným systémom vzdelávania.

Na vzdelávanie v rámci organizácie sa možno pozerat' z dvoch uhlov. Vzdelávanie pracovníkov ako prehlbovanie pracovných schopností ch. V súvislosti s technickým rozvojom sa požiadavky na konkrétnu pozíciu neustále menia. Pre zvládanie tlaku súvisiaceho s pokrokom zamestnanec neobstojí so základnými pracovnými požiadavkami.

Druhým pohľadom je rozširovanie znalostí. Zamestnanec je pripravovaný na možné zmeny v rámci organizácie. Tlak sa stupňuje nielen na konkrétnu pozíciu. Pozície a ich náplň sa menia spoločne s vývojom. Rozširovaním kompetencií sú zamestnanci pripravovaný na plnohodnotné zvládnutie týchto zmien. Rozširovanie znalostí a dovedností sa klasifikuje aj preškolenie.

S tretím špecifikom vzdelávania sa stretávame po prijatí nových zamestnancov. Organizácia musí pracovníkov zaškoloovať a preš kolovať a čiastočne adaptovať na podnikové zvláštnosti, podnikový mechanizmus a podnikovú kultúru v procese nazývanom orientácia pracovníka. [7]

V silnej konkurencii, ktorá dnes panuje na pracovných trhoch je silný dopyt po kvalifikovanej pracovnej sile. Získavanie skúsených pracovníkov je finančne veľmi náročné. Preto sa organizácie rozhodli investovať viac do vzdelávania pracovníkov. Je časom osvedčené, že tzv. „prebehnutý“ vysoko kvalifikovaný pracovník, za ktorého nová firma vydá nemalé náklady, nie je natoľko produktívny a je u neho vyššia šanca, že v krátkom čase firmu opustí. Preto je z pohľadu personalistov efektívnejšie rozvíjať stávajúcich pracovníkov prostredníctvom vzdelávacích aktivít.

## 2.1 Systém vzdelávania pracovníkov

Za zodpovedný orgán za vzdelávanie v rámci organizácie, či firmy býva označované personálne oddelenie resp. v malých firmách personalista či manažér. Vo svojej podstate by táto definícia bola postačujúca. Samozrejme pri bližšom pohľade na túto problematiku zistíme, že je to veľmi zjednodušené stanovisko.

Nastavenie správneho systému vzdelávania je spoluprácou interných a aj externých zložiek. Po internej stránke je to personalista, personálne oddelenie, špeciálne oddelenie zodpovedné za vzdelávanie a manažéri a ostatný vedúci pracovníci. Stále častejšie je využívanie externých odborníkov, vzdelávacích organizácií či outsourcing.

Výhody systematického vzdelávania vo firme sú:

- sústavný prísun vhodne odborne pripravených pracovníkov,
- priebežné formovanie pracovných schopností podľa špecifických potrieb organizácie,
- zlepšovanie pracovného výkonu a produktivity práce, kvality výrobkov a služieb výraznejšie než pri iných spôsoboch vzdelávania,
- sústavné zlepšovanie kvalifikácie, znalostí a dovedností pracovníkov,
- je to najefektívnejší spôsob nachádzania vnútorných zdrojov pokrytia dodatočnej potreby pracovnej sily,
- zníženie priemerných nákladov na jedného školeného pracovníka,
- zlepšovanie vzťahu pracovníkov k organizácií a zvyšovanie motivácie,
- zlepšenie pracovných a medziľudských vzťahov. [1]

## 2.2 Systematické vzdelávanie pracovníkov

Aby systém vzdelávania bol pre firmu efektívny, je potrebné aby prešiel všetkými štyrmi fázami. V prvom rade je nutné identifikovať potreby. Následne sa naplánuje vzdelávanie. Najpodstatnejšou časťou je priebeh samotného vzdelávania. Aby boli výsledky kvalifikovateľné a využiteľné aj pre budúce potreby treba previesť následné vyhodnotenie.

### 2.2.1 Identifikácia potrieb vzdelávania

Tento krok je veľmi náročný. Pre identifikáciu potrieb vzdelávania musí personalista zhodnotiť úroveň znalostí a dovedností. Problematický je fakt, že sa nejedná o jednoznačne kvantifikovateľné veličiny. Personalisti vychádzajú z pozorovaní a odhadov. Užitočným nástrojom je pravidelné hodnotenie pracovníkov. Pri nich sledujú kvalitu odvedenej práce, využívanie pracovnej doby a fluktuáciu pracovníkov ako na jednotlivých pozíciách tak aj v organizácií. Výsledkom identifikácie by malo byť odhalenie medzery, ktorá bráni pracovníkovi a tým organizácií dosiahnuť stanovených cieľov. Základná analýza sa zameriava na štyri okruhy:

1. Údaje vzťahujúce sa k celej organizácií
2. Údaje vzťahujúce sa ku konkrétnym pozíciám a činnostiam na nich vykonávaných
3. Údaje o jednotlivých pracovníkoch
4. Údaje o vonkajšom prostredí organizácie [5]

Po prevedenej analýze potrieb by mal personalista byť schopný odpovedať na otázky: kto by mal byť vzdelávaný a v čom by mal byť vzdelávaný.

### 2.2.2 Plánovanie vzdelávania

Plánovanie vzdelávania v rámci organizácie je druhým logickým krokom po identifikácii potrieb. Potom ako personalista odhalí medzery, kde je vzdelávanie nutné, vypracuje plán. Plán musí byť v zhode s firemnou stratégiou a nesmie prekračovať finančný rozpočet organizácie. Plán prechádza na schválenie. V malých organizáciach, kde je za vzdelávanie

zodpovedný manažér sa tento medzikrok vynecháva. Plán pri schválení má zodpovedať všetky tieto otázky:

- Čo je cieľom a obsahom plánovaného vzdelávania?
- Kto by mal byť vzdelávaný?
- Aké sú najlepšie spôsoby vzdelávania?
- Kto program vzdelávania vykoná?
- Aký bude priebeh vzdelávacieho programu?
- Kde bude vzdelávací program prebiehať?
- Aké sú náklady na program?
- Ako budú hodnotené výsledky? [1]

### **2.2.3 Priebeh vzdelávania**

Pre samotné vzdelávanie sa využíva množstvo metód. Táto tematika je natoľko rozsiahla, že som sa rozhodla jej venovať samotnú kapitolu. Vzdelávanie vo všeobecnosti možno deliť na dve skupiny:

1. Metódy využívané na pracovisku počas výkonu práce
2. Metódy využívané pri vzdelávaní mimo pracoviska

Tieto metódy sú prispôsobené vzdelávaniu robotníkov, ktorým viac vyhovujú metódy pri práci. Pre manažérske vzdelávanie sú vhodné metódy mimo pracoviska.

### **2.2.4 Vyhodnotenie efektivity vzdelávacieho programu**

Vyhodnotenie je posledným krokom v rámci vzdelávania. Vyhodnocovanie priebehu vzdelávania je jednoduchší proces ako vyhodnocovanie jeho efektivity. Neexistujú presne stanovené postupy, na základe ktorých je možné efektivitu vzdelávacieho programu určiť.

Personalista by mal vo fáze prípravy procesu vzdelávania určiť kritéria, na základe, ktorých bude možné zhodnotiť efektivitu prostredníctvom určenia veľkosti zmeny u pracovníkov po absolvovaní programu.

Táto zmena nikdy nie je vyjadrená presne aj keď pre jej vyjadrenie existuje niekoľko všeobecne využívaných postupov:

- Porovnanie výsledkov vstupných testov pracovníkov so záverečnými testami po ukončení vzdelávacieho programu
- Monitorovanie vzdelávacieho programu
- Hodnotenie programu zúčastnenými pracovníkmi
- Hodnotenie bezprostrednými nadriadenými vzdelávaných pracovníkov
- Kvantifikovanie prínosu vzdelávacieho programu na základe ekonomických ukazovateľov [7]

Ako som spomenula vyššie nie je jednoznačne daný jeden presný postup ako vyhodnotiť efektivitu vzdelávania. Každý z uvedených postupov má totiž svoje slabé stránky.

Najpoužívanejšou metódou vyhodnotenia efektivity vzdelávania využívanou medzi personalistami je porovnávanie testov vykonaných pred začatím vzdelávacieho programu a pri jeho ukončení. Mnohé nadobudnuté znalosti a dovednosti sa však preukážu až po uplynutí určitej doby. Metóda porovnávania teda nezohľadňuje časové hľadisko. Možným riešením by bolo, ak by sa testy konali nie po ukončení testov ale s primeraným časovým odstupom. Aby však neboli výsledky programu skreslené, nesmeli by pracovníci podstúpiť iný vzdelávací program v tomto období.

Hodnotenie vzdelávacieho procesu jeho účastníkmi je rovnako nespoľahlivou metódou. Je veľmi ovplyvnená subjektívnym názorom zúčastnených strán. Hodnotenie procesu vzdelávania zo strany lektorov je problematické. Lektori preferujú svoje metódy, ktoré pokladajú za najefektívnejšie. Pri hodnotení vzdelávacieho procesu vzdelávanými účastníkmi sa vystavujeme riziku. Pracovníci majú tendenciu preferovať vzdelávacie

programy, počas ktorých na nich nie sú kladené vysoké nároky. U vysoko postavených pracovníkov je často využívaným hodnotením efektivity podľa zmeny ekonomických ukazovateľov. Nevýhodou tejto formy je opätovne časové hľadisko. Doba, počas ktorej prebehne kvantifikovateľná zmena ekonomických ukazovateľov, prebehne firma mnohými transformáciami ako vonkajšími aj vnútornými. [7]

Skúsení personalisti dokážu v týchto metódach nájsť rozumnú strednú cestu. Nie je možné nájsť jednu unifikovanú metódu vhodnú pre všetky organizácie. Je nutné sústrediť sa na špecifické potreby konkrétnej organizácie. Najvhodnejšie je metódy kombinovať.

### 2.3 Metódy vzdelávania

Vybrať správnu a vhodnú metódu vzdelávacieho programu je najdôležitejšou fázou. Voľba metódy musí reflektovať obsah a cieľ celého programu. Úlohou personalistu je vybrať metódu, ktorá bude prispôsobená schopnostiam zúčastnených pracovníkov. Personalisti rozlišujú tri základné druhy učenia:

- Ľudia učiaci sa vizuálne – pre týchto pracovníkov je nutné pripraviť program postavený na báze textov, obrázkov či filmu. Nevyhnutnými pomôckami sú papier a pero, pretože ľudia učiaci sa vizuálne majú tendencie k zapisovaniu a tvoreniu poznámok
- Ľudia učiaci sa sluchom – druhá veľká skupina, ktorej je nevyhnutné spraviť ideálne podmienky na vzdelávanie. Na rozdiel od prvej skupiny im písaný text môže robiť problémy. Využívajú diskusiu, často krát opakujú inštrukcie nahlas.
- Ľudia učiaci sa prostredníctvom aktivít – títo pracovníci potrebujú aktívne učenie. Činnosť vzdelávania, akciu. Typickým znakom je, že pri komunikácii alebo posluchu chodia a živo gestikulujú. Snažia sa znalosti spojiť s určitou činnosťou a tak si ich zapamätať. [3]

Pre zopakovanie upozorňujem, že existujú dve hlavné triedy, do ktorých rozdeľujeme metódy vzdelávania. Metódy využívané pri pracovnom procese. Tieto metódy sú určené predovšetkým pri vzdelávaní rádových pracovníkov. Metódy „off the job“, čiže

vzdelávanie mimo pracoviska je zamerané viac na pracovníkov na vedúcich pozíciách. Efektivita vzdelávacieho procesu prinútila personalistov metódy vzájomne kombinovať. Zmenu vidno v systéme vzdelávacieho programu pre manažérov, kde sa vo vyššej forme začala uplatňovať metóda „on the job“.

### 2.3.1 On the job metódy

1. Inštruktáž – je to najpoužívanejší postup pri vzdelávaní. Uplatňuje sa vďaka svojej jednoduchosti a finančnej nenáročnosti. Tento proces spočíva v zácviaku nového alebo neskúseného pracovníka. Vedúci alebo nadriadený pracovník v rámci procesu predvedie pracovný postup zamestnancovi. Pri pozorovaní vedúceho resp. jeho napodobnením si pracovník osvojí nielen postupy ale aj grify. Výhodou okrem časovej a finančnej nenáročnosti je zlepšovanie vzťahov medzi pracovníkmi či zamestnancami a ich priamymi nadriadenými. Nevýhodou tejto metódy je jej určenie len pre jednoduchšie pracovné postupy. Pre krátkosť času, je možné opomenutie dôležitých faktov, alebo tlak spôsobený už priamym zaradením do procesu.
2. Coaching – zaraďuje sa medzi „on the job“ metódy. Nie je jednorazový ako napríklad inštruktáž. Charakterizujeme ho ako dlhodobé inštruovanie, vysvetľovanie a vznášanie pripomienok. Jeho zložkou je taktiež periodická kontrola so strany školiteľa alebo priameho nadriadeného. Je to metóda časovo náročná. Školiteľ musí byť kvalitne pripravený pre potreby školenia. Výhodou tejto metódy vzdelávania je časová periodicitu. Vzťah medzi školiteľom a školeným je užší a otvára priestor otvorenej komunikácie. Celý proces je postavený na presvedčení, že kľúčové zdroje máme k dispozícii či už ako jednotlivci alebo organizácie. Cieľom je získať radu ako tieto zdroje čo najefektívnejšie využívať.
3. Mentoring – táto metóda je veľmi príbuzná coachingu. Prebieha procesom rád, vysvetľovania a inštruovania. Nie je tu však pridelený zodpovedný školiteľ. Vzdelávaný pracovník si vyberie poradcu teda mentora sám. Výhodou je pevnejšia dôvera medzi školeným a mentorom a priamejšiu komunikáciu. Samotný výberom

mentora sa prejavuje vlastná iniciatíva školeného a v celom procese sú charakteristické menej formálne vzťahy. Nevýhodou je práve zvolenie si mentora samotným školeným. Zvyšuje sa riziko nesprávnej voľby.

4. Counselling – táto metóda sa líši práve svojou podstatou od doteraz spomenutých. Jej podstata totiž spočíva vo vzájomnom konzultovaní a ovplyvňovaní. Je tu potieraný vzťah školeného a školiteľa alebo podriadeného a nadriadeného. V tejto doposiaľ revolučnej metóde je prínosom, že školený sa aktívne zapája, pripomienku a ovplyvňuje svoju prácu a priebeh školenia. Vlastná iniciatíva môže byť problémom ak v úlohe školiteľa stojí priamy nadriadený. Často krát prijímanie návrhov podriadeného pomýlená berie ako podryvanie vlastnej autority.
5. Asistovanie – tradičná metóda, pri ktorej je školený pracovník pridelený k jednému pracovníkovi v pozícii asistenta. Podieľa sa na plnení jeho úloh, asistuje a pomáha. Týmto sa učí pracovným postupom. Postupne sa preberá väčší diel zodpovednosti až nakoniec preberie celú agendu a náplň práce školiteľa. Táto metóda dáva dôraz na praktickú stránku vzdelávania. Uplatňuje sa nielen pri manuálnych činnostiach. Zápornou stránkou tohto postupu je klesania výkonu školiteľa, kým sa venuje školenému pracovníkovi. Druhou nevýhodou je, že pracovník od svojho školiteľa preberá všetko. Preberá mnoho zlých návykov a postupov. Informácie a postupy preberá len z jedného zdroja a jeho vlastná tvorivá aktivita klesá.
6. Poverenie úlohou – tento spôsob sa používa ako rozšírenie či finálna fáza asistovania. Školený pracovník od svojho školiteľa dostane zadanú úlohu na splnenie. Pre vypracovanie danej úlohy mu všetky potrebné podmienky a znalosti a kompetencie. Táto metóda je vhodná prevažne pre školenie vedúcich pracovníkov. Má možnosť uplatniť naučené vedomosti v praxi a rozširuje tým svoje pole pôsobnosti. Nevýhodou je možné nesplnenie úlohy. Zamestnanec nemôže byť neustále pod dohľadom. Nesplnenie zverenej úlohy negatívne ovplyvní aj pohľad nadriadených na školiaceho sa.



7. Rotácia práce – táto metóda je využívaná najmä pri zaškoľovaní nových pracovníkov, čerstvých absolventov a je vhodná aj pre školenie pracovníkov na vedúcich pozíciách. Je podstatou čnie v v pracovníkovi, ktorému sú zadávané určitý čas zadania úloh z konkrétnych častí podniku. Týmto sa zkomplexní pohľad pracovníka na pracovný proces. Zvýši sa jeho flexibilita. Upevní sa spätosť školeného s firmou. Pracovník dokáže riešiť problém pohotovo, pretože má ucelený pohľad na jej fungovanie. Je však vysoko pravdepodobné, že školený nebude úspešný vo všetkých zverených úlohách, čo môže negatívne ovplyvniť jeho sebavedomie a rovnako pohľad jeho nadriadených na jeho výkon.
  
8. Pracovné porady – je to veľmi neformálna metóda. Na poradách sa najmä novým pracovníkom darí získavať informácie o chode firmy jej smerovaní, o pracovných procesoch. Na poradách pracovníci prezentujú svoje názory, zaujímajú postoj k pracovným problémom, zvyšujú pocit súľaležitosti ku kolektívu ale taktiež k celej organizácii. Porady dávajú priestor na vyjadrenie názorov a vlastnej iniciatívy pracovníkov.”

Metódy som zoradila podľa jednoduchej štruktúry. Vyzdvihla som osvedčená a doteraz používané metódy. Zo začiatku sú to metódy organizačne jednoduchšie. Požiadavky na organizačnú stránku metód rastú s ich umiestnením. Rovnako je možné sledovať líniu priamočiarosti metód až po metódy s možnosťou nepriameho vplyvu.

### 2.3.2 Off the job metódy

1. Prednáška – je najpraktickejšou z foriem vzdelávania nie počas pracovnej doby. Využíva sa na predávanie ako praktických tak aj teoretických informácií. Je nenáročná na podmienky, rýchla v prenose informácii a efektívna v priamom kontakte s poslucháčmi. Naopak nevýhodou je jednosmerný tok informácií, ktorý vedie k pasivite poslucháčov.

2. Prednáška s diskusiou – touto formou sa vo vyššej miere prenášajú znalosti ako dovednosti. Pasivitu odbúrava diskusia, behom ktorej sú poslucháči stimulovaní k aktivite. Nachádzajú problémy a ich riešenia.
3. Demonštrovanie - slúži na prenos dovedností. Je aplikovaná prostredníctvom audiovizuálnej techniky, počítačov a trenažérov. Rovnako je vhodné používať predvádzanie pracovných postupov či funkčných vlastností, sprístupňovať obsluhu jednotlivých zariadení v dielňach, vo výukových pracoviskách alebo priamo v podnikoch vyrábajúcich stroje. Táto metóda prenáša dovednosti prevažne praktickou cestou. [6]
4. Prípadové štúdie – táto metóda je veľmi rozšírená a obľúbená aj pre svoju nenáročnosť na náklady. Je určené pre vzdelávanie vedúcich pracovníkov a manažérov. Jej základ spočíva vo vylíčení problémovej situácie. Môže byť vymyslená alebo založená na realite. Účastníci majú za úlohu situáciu prebrať, zanalyzovať a navrhnúť riešenie. V prípade, že situácia vychádza z histórie spoločnosti je veľmi účelné porovnať rozdielnosť vtedajších riešení problémov a dnešným pohľadom pracovníkov.
5. Workshopy – sú obmenou prípadových štúdií. Účastníci workshopov sú stavaní pred riešenie reálnych problémov. Rozdielom oproti prípadovým štúdiám je tímové riešenie. Pracovníci vnášajú tímovosť a pritom každý prinesie ideu riešenia a tým je problém braný komplexne. Nevýhodou sa môže ukázať slabá miera zapojenia predovšetkým vedúcich pracovníkov.
6. Brainstorming – je ďalšou z variant prípadových štúdií. Používa sa rovnako pri riešení tímových problémov tak aj pri vzdelávaní. Pred školiacich sa je predstretý problém. Každý sa má k problému vyjadriť a navrhnúť riešenie. Navrhnuté riešenia sú preberané následne v spoločnej diskusii, kde sa hľadá to najideálnejšie. Praktická stránka tejto metódy býva ohrozená strachom jedincov vyjadriť svoj názor.

7. Simulácia – je to metóda, ktorá sa priamo zameriava na praktické riešenie problému a aktívnu prácu školiacich sa. Školení sú oboznámená s podrobným scenárom. Na jeho základe musia v určenej dobe riešiť nie jeden ale celú radu problémov. Scenár je vystavaný na klasickej situácií, s ktorou sa školení môžu v rámci svojej práce stretnúť. Obvykle sa postupuje od jednoduchších k zložitým problémom.
8. Hranie rolí – metóda je zameraná vyslovene na rozvoj praktických znalostí. Je tu vysoký stupeň aktivity školiacich sa. V priebehu tohto druhu školenia sú postavení so role a ich úlohou je spoznávať povahu medziľudských vzťahov, mieru stretov a vyjednávania. Rola môže byť prispôsobovaná do určitej miery scenáru, avšak je potreba zachovať jej autentickosť. Táto metóda je určená hlavne pre vzdelávanie manažérov, aby si osvojili rôzne sociálne role a k nim prislúchajúce sociálne vlastnosti.
9. Assasment centrum - používaný termín je aj diagnosticko výcvikový program. Je to veľmi úspešná metóda využívaná ako pri výbere tak aj pri školení manažérov. Vzhľadom na jej rozsiahlosť a komplexnosť nie je vhodná pre pracovníkov bežnej výroby. V assesment centre je pre účastníkov pripravená rada úloh. Je to akési spojenie a zdokonalenie prípadových štúdií, hraní rolí a simulácie. Úlohy sú generované počítačom, rôzne obmieňané a tým upravujúce hladinu stresu. Účastníci si osvojujú rozhodovanie, hospodárenie s časom, zvládanie stresu a napätia. Riešenia úloh sú buď generované počítačom, alebo predom stanovené optimálne riešenia. Účastníci majú možnosť porovnať nimi navrhované riešenia s optimálnymi. Tým sa učia. Komplexnosť tejto metódy je zrejmá, pretože si manažéri v rámci nej osvojujú jednanie s ľuďmi, zvládanie riešenia viacerých problémov rôznej povahy, odolávanie stresu nakladanie s časom.
10. Out-door training – taktiež nazývaná ako „škola hrou“ je ďalšou z metód určenou pre vzdelávanie manažérov. Naozaj je táto metóda vystavaná na princípe hier,

prevažne športových úloh, odohrávajúcich sa v prírode resp. miestach nezvyklých a odlišných od tradičných kancelárskych priestorov a prednáškových sál. Riešené športové úlohy pripravujú manažérov na stmelovanie tímu, na jeho vedenie, na zvládanie komunikácie či zadávanie úloh.

Metódy sú zoradené rovnako ako v predchádzajúcej časti podľa logickej návaznosti. Začína sa pri metódach málo zameraných na aktivitu účastníkov, kde sa znalosti podávajú teoretickou formou. Až po metódy vyžadujúce vysoké nasadenie účastníkov a znalosti pri nich získavajú aktívnou formou a premieňajú ich na dovednosti.

### **2.3.3 E-learning**

Táto metóda stojí mimo systému on the job - off the job. Využívanie počítačov a moderného spôsobu komunikácie, sa totiž dá uplatniť v oboch prípadoch. Aktéri e-learningu môžu k vzdelávaniu využívať informácie dostupné v rámci internej siete, zúčastňovať sa on-line prednášok a diskusií. Prostredníctvom modernej výpočtovej techniky však môže prebiehať aj coaching, kde sa výrazne znížia náklady súvisiace napr. s dochádzaním coacha, ubytovaním atď.

### 3 PRÁVNA ÚPRAVA SLUŽBY VO VEREJNOM SEKTORE

Posledná reforma verejnej správy, silne spojená s decentralistickou tendenciou prebiehala v rokoch 2000 – 2003.

Na základe návrhu mali byť realizované paralelne dve systémové zmeny. Na jednej strane prichádza k presunu pôsobností na volené orgány územnej samosprávy (decentralizácia) a na druhej strane dochádza k centralizácii štátnych úloh (v súlade s princípmi existencie unitárneho štátu). V oprávnených prípadoch dochádza v rámci štátnej správy k dekoncentracii úloh na nižšie úrady ústredných orgánov, najmä v oblasti administratívno-správnych úloh.

V roku 2002 začal proces presunu kompetencií tak na regionálnu samosprávu ako aj na lokálnu samosprávu. Celkove sa v rokoch 2002 a 2003 presúva 94 kompetencií na regionálnu samosprávu a 63 kompetencií na lokálnu samosprávu. Pri tomto procese je hlavnou činnosťou zatiaľ len formujúca sa sieť spoločných obecných úradov. Tento proces formulácie prebiehal demokraticky zdola. Pre realizáciu dovtedy neuskutočnených krokov reformy verejnej správy bol vymenovaný splnomocnenec vlády.

Po presune kompetencií bolo naplánované (od 1.1.2004) zrušenie najnižšieho stupňa štátnej správy – okresov. Na tejto úrovni zostala fungovať sieť špecializovaných úradov.

Okrem zriadenia regionálnej samosprávy a prenosu kompetencií sa postupne malo pristupovať k týmto krokom: decentralizácia financií, zásadná reforma verejného sektora, informatizácia verejnej správy, vytvorenie prirodzených funkčných regiónov, debyrokratizácia štátnej správy, účinný systém vzdelávania, zlepšenie riadenia verejného sektora.

Vstúpil v platnosť zákon č.552/2003 Zbierky v znení neskorších predpisov. Tento zákon vymedzuje práva a povinnosti inštitúcií zamestnancov a zamestnávateľov pri výkone práce vo verejnom záujme.

Na základe paragrafu 1 odseku 2 a) je tento zákon uplatnený aj pre mestský úrad. Tento zákon sa vzťahuje na zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme k zamestnávateľom, ktorými sú podľa písmena a) štátne orgány, obce, vyššie územné celky a právnické osoby, ktorým zákon zveruje právomoc rozhodovať o právach a povinnostiach fyzických osôb alebo právnických osôb v oblasti verejnej správy.

Tento zákon rovnako upravuje prijímanie zamestnancov. § 3 tohto zákona ukladá predpoklady výkonu práce vo verejnom záujme:

1. Zamestnancom podľa tohto zákona sa môže stať fyzická osoba, ktorá
  - a) má spôsobilosť na právne úkony v plnom rozsahu,
  - b) je bezúhonná,
  - c) spĺňa kvalifikačné predpoklady a osobitné kvalifikačné predpoklady, ak to vyžaduje osobitný predpis,
  - d) má zdravotnú spôsobilosť na prácu, ktorú má vykonávať, ak to vyžaduje osobitný predpis,
  - e) bola zvolená alebo vymenovaná, ak osobitný predpis voľbu alebo vymenovanie ustanovuje ako predpoklad vykonávania práce vo verejnom záujme,
  - f) spĺňa predpoklady na oboznamovanie sa s utajovanými skutočnosťami podľa osobitného predpisu, ak sa na dohodnutú prácu vyžadujú, a
  - g) má poverenie podľa vnútorných predpisov príslušnej cirkvi alebo náboženskej spoločnosti, ak vyučuje náboženstvo.
2. Predpoklady uvedené v odseku 1 musí zamestnanec spĺňať po celý čas výkonu práce vo verejnom záujme.
3. Za bezúhonného na účely tohto zákona sa nepovažuje ten, kto bol právoplatne odsúdený za úmyselný trestný čin.
4. Bezúhonnosť sa preukazuje výpisom z registra trestov, nie starším ako tri mesiace.

Prijímací proces na miesto vedúceho pracovníka je popísaný a riadením paragrafom 5 zákona 552/2003 Zz . nasledovne:

(1) Miesto vedúceho zamestnanca, ktorý vykonáva funkciu štatutárneho orgánu u zamestnávateľa uvedeného v § 1 ods. 2, a miesto ďalšieho vedúceho zamestnanca, u ktorého to určí pracovný poriadok, sa obsadzuje na základe výsledku výberového konania, ak osobitný predpis neustanovuje voľbu alebo vymenovanie vedúceho zamestnanca kolektívnym orgánom.

(2) Výberovým konaním na obsadenie miesta vedúceho zamestnanca ustanoveného v odseku 1 (ďalej len "výberové konanie") sa overujú schopnosti a odborné znalosti

uchádzača, ktoré sú potrebné alebo vhodné vzhľadom na povahu povinností, ktoré má zamestnanec vykonávať na mieste vedúceho zamestnanca. Pri výberovom konaní sa musí dodržiavať zásada rovnakého zaobchádzania v pracovnoprávných a obdobných právnych vzťahoch ustanovená osobitným zákonom.<sup>12a)</sup> V súlade so zásadou rovnakého zaobchádzania sa zakazuje diskriminácia aj z dôvodu manželského stavu a rodinného stavu, farby pleti, jazyka, politického alebo iného zmýšľania, odborovej činnosti, národného alebo sociálneho pôvodu, majetku, rodu alebo iného postavenia.

(3) Výberové konanie vyhlasuje zamestnávateľ v tlači alebo v iných všeobecne prístupných prostriedkoch masovej komunikácie, ktorými sú najmä televízia, rozhlas a internet. Výberové konanie na miesto štatutárneho orgánu vyhlasuje zriaďovateľ alebo zakladateľ alebo orgán štátnej správy, do ktorého pôsobnosti zamestnávateľ, u ktorého bude funkciu štatutárneho orgánu vykonávať, patrí. Výberové konanie sa vyhlasuje najmenej tri týždne pred jeho začatím. Oznámenie o vyhlásení výberového konania obsahuje

- a) názov zamestnávateľa vrátane obce, kde je sídlo zamestnávateľa,
- b) funkciu, ktorá sa obsadzuje výberovým konaním,
- c) kvalifikačné predpoklady a osobitné kvalifikačné predpoklady na vykonávanie funkcie podľa osobitného predpisu,
- d) iné kritériá a požiadavky v súvislosti s obsadzovanou funkciou,
- e) zoznam požadovaných dokladov,
- f) dátum a miesto podania žiadosti o účasť na výberovom konaní.

(4) Zamestnávateľ, ktorý vyhlásil výberové konanie, zriadi výberovú komisiu a vymenuje jej členov. Členov výberovej komisie pri výberovom konaní na miesto štatutárneho orgánu vymenúva zriaďovateľ alebo zakladateľ. Ak zamestnávateľ nemá zriaďovateľa alebo zakladateľa, členov výberovej komisie vymenuje orgán štátnej správy, do ktorého pôsobnosti zamestnávateľ patrí. Výberová komisia má najmenej troch členov, z ktorých najmenej jedného člena určí zástupca zamestnancov. Celkový počet členov výberovej komisie je nepárny.

(5) Uchádzača, ktorý spĺňa predpoklady podľa § 3 ods. 1 písm. a) až e) a g), výberová komisia pozve na výberové konanie najmenej sedem dní pred jeho začatím s uvedením dátumu, miesta a hodiny výberového konania. Výberové konanie sa uskutočňuje písomnou formou alebo pohovorom, alebo písomnou formou a pohovorom.

(6) Výberová komisia zhodnotí výsledok výberového konania a na základe výsledkov určí poradie uchádzačov a zverejní výsledok výberového konania tak, aby bolo prístupné každému uchádzačovi. Poradie uchádzačov je záväzná pri obsadení funkcie; zamestnávateľ uzavrie pracovný pomer s uchádzačom podľa poradia.

(7) Výberová komisia písomne oznámi uchádzačovi výsledok výberového konania do desiatich dní od jeho skončenia.

(8) Ak výberová komisia na základe výberového konania nevyberie uchádzača na obsadzované miesto vedúceho zamestnanca, pretože žiadny uchádzač nevyhovel ustanoveným podmienkam, zamestnávateľ vyhlási nové výberové konanie.

(9) Voľné miesto vedúceho zamestnanca možno obsadiť bez výberového konania len do vymenovania po úspešnom vykonaní výberového konania podľa tohto zákona, a to najdlhšie na šesť mesiacov.

(10) Uchádzač, ktorý sa cíti poškodený v dôsledku nedodržania podmienok pri výberovom konaní, môže sa domáhať svojich práv na súde vrátane primeranej náhrady nemajetkovej ujmy v peniazoch.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 MESTSKÝ ÚRAD PARTIZÁNSKE

Mestský úrad je dôležitou súčasťou samosprávy mesta. Podľa zákona o obecnom zriadení je výkonným orgánom primátora a mestského zastupiteľstva, pre ktorých zabezpečuje organizačné a administratívne veci potrebné nielen k výkonu samosprávnych funkcií, ale aj úloh, ktoré štát preniesol na obce a mestá ako tzv. prenesené kompetencie. V podmienkach mesta Partizánske mestský úrad okrem klasických úradných činností priamo zabezpečujúcich aj viaceré verejnoprospešné služby.

### 4.1 Personálny a organizačný audit 2004

Na podnet RNDr. Jančovej, po jej nástupe na miesto prednostky mestského úradu Partizánske, bol v roku 2004 vykonaný personálny a organizačný audit. Na jeho základe boli vyhodnotené silné a slabé stránky celkovej organizácie a navrhnuté zmeny.

#### 4.1.1 Silné stránky

Medzi silné stránky, ktoré možné aplikovať ako odraz pre môj vlastný rozbor je:

- odbornosť zamestnancov MsÚ;
- záujem vypracovávať rozvojové projekty a získavať prostriedky z fondov EÚ a zveľaďovať prostredie mesta Partizánske;
- Snaha vedenia zefektívňovať chod MsÚ, zabezpečiť dobrú pracovnú atmosféru a vhodné pracovné prostredie pre zamestnancov MsÚ. [11]

Z hore uvedených faktov vyplýva, že odbornosť zamestnancov bola už v roku 2004 na vysokej úrovni. Samozrejme vzdelávanie je dlhodobý proces a nie je možné naň pozeráť ako na uzavretý a nemenný stav. Záujem vypracovávať projekty naznačuje silnú ochotu samoštúdia zamestnancov. Pri spracovávaní projektov je potrebné získavať, analyzovať a prakticky využiť odborné informácie. Je nutné odtrhnúť sa od zabehnutých postupov. Táto činnosť vysoko ovplyvňuje schopnosť rastu zamestnanca spoločne s organizáciou.

#### 4.1.2 Slabé stránky

Zo slabých stránok vyberám nasledovné:

- postoje a názory zamestnancov MsÚ poukazujú na istú konzervatívnosť niektorých zamestnancov, čo môže istou mierou brzdiť rozvoj činností;

- neefektívny zdĺhavý tok informácií prostredníctvom „intranetu“;
- neriadeny odborný rast a vzdelávanie zamestnancov – pri preverovaní vykonávaných činností nebolo zistené plánovanie vzdelávania, sledovanie požiadaviek zamestnancov na školenia, ako aj riadené zabezpečovanie vzdelávania. [11]

Veľkou chybou do roku 2004 v rámci MsÚ bolo tzv. „spokojnosť“ so stávajúcim stavom. Pracovníci boli skutočne vysoko odborne pripravení na výkon svojich pozícií. Avšak táto úroveň sa ako im samotným tak aj predchádzajúcemu vedeniu zdala natoľko dostatočná, že sa nekládol dôraz na dodatočné vzdelávanie a ani rozvíjanie zručností a dovedností. Pretrvávanie tohto postoja by viedlo k stagnácií a konečnému zníženiu úrovne celej organizácie.

#### **4.1.3 Odporúčania**

Z odborne vykonaného externého auditu vzišlo niekoľko návrhov na úpravu organizácie MsÚ. Z tých realizovaných spomeniem vytvorenie Kancelárie 1. Kontaktu, kde vysoko kvalifikovaní pracovníci poskytujú informácie a pomoc občanom prichádzajúcim na úrad. Zriadenie bezbariérového prístupu pre občanov ZŤP. Reorganizácia činností v rámci oddelení. [11]

## **4.2 Štruktúra mestského úradu Partizánske**

Mestský úrad sa skladá z nasledovných oddelení :

- Odd. organizačné a vnútornej správy
- Odd. právne a majetkové
- Odd. financií a podnikateľských aktivít
- Odd. životného prostredia a verejných služieb
- Odd. územného rozvoja a výstavby
- Odd. Sociálnych vecí a spoločenských vzťahov
- Odd. Školstva a telesnej kultúry
- Školský úrad
- Spoločný stavebný úrad [8]

### 4.3 Personálna štruktúra

Klasickým úradným činnostiam sa k 1.1. 2010 venovalo 70 zamestnancov. Pracovníci sú rozdelení do deviatich špecializovaných oddelení, za ktoré zodpovedajú vedúci oddelení.

Ako bolo vidno v grafe hierarchického členenia nad oddeleniami stojí ešte päť samostatných pracovníkov vykonávajúcich pridelené funkcie.

Súčasťou MsÚ sú aj mestské zariadenia na úseku výchovy a vzdelávania, ktoré nemajú právo samostatnosti. Títo zamestnanci patria do materských škôl, ich zariadení a Centra voľného času. Spoločne je v týchto inštitúciách zamestnaných 106 zamestnancov.

Ďalej sa do výpočtu zamestnancov zaraďuje 25 pracovníčok, zabezpečujúcich vykonávanie opatrovateľskej služby v mieste bydliska, 12 pracovníkov z pobytového zariadenia poskytujúcom komplexné sociálne služby a päť zamestnancov útulku a denného centra. Na úseku aktivačných prác pracuje v priebehu roka premenlivý počet pracovníkov.

Údaje sú všetky uvedené k 1.1. 2010. K tomuto dátumu mestský úrad Partizánske zamestnával 295 zamestnancov. Pre prehľadnosť som roztriedila jednotlivé zložky do tabuľky nižšie.

Pre potreby mojej práce som sa rozhodla využiť skupinu vlastných pracovníkov MsÚ.

Zložky mestského úradu	Počet zamestnancov
Vlastný pracovníci	70
Pracovníci úseku vzdelávania	106
Pracovníci sociálnych služieb	43
Aktivačné práce	76
<b>Spoločne</b>	<b>295</b>

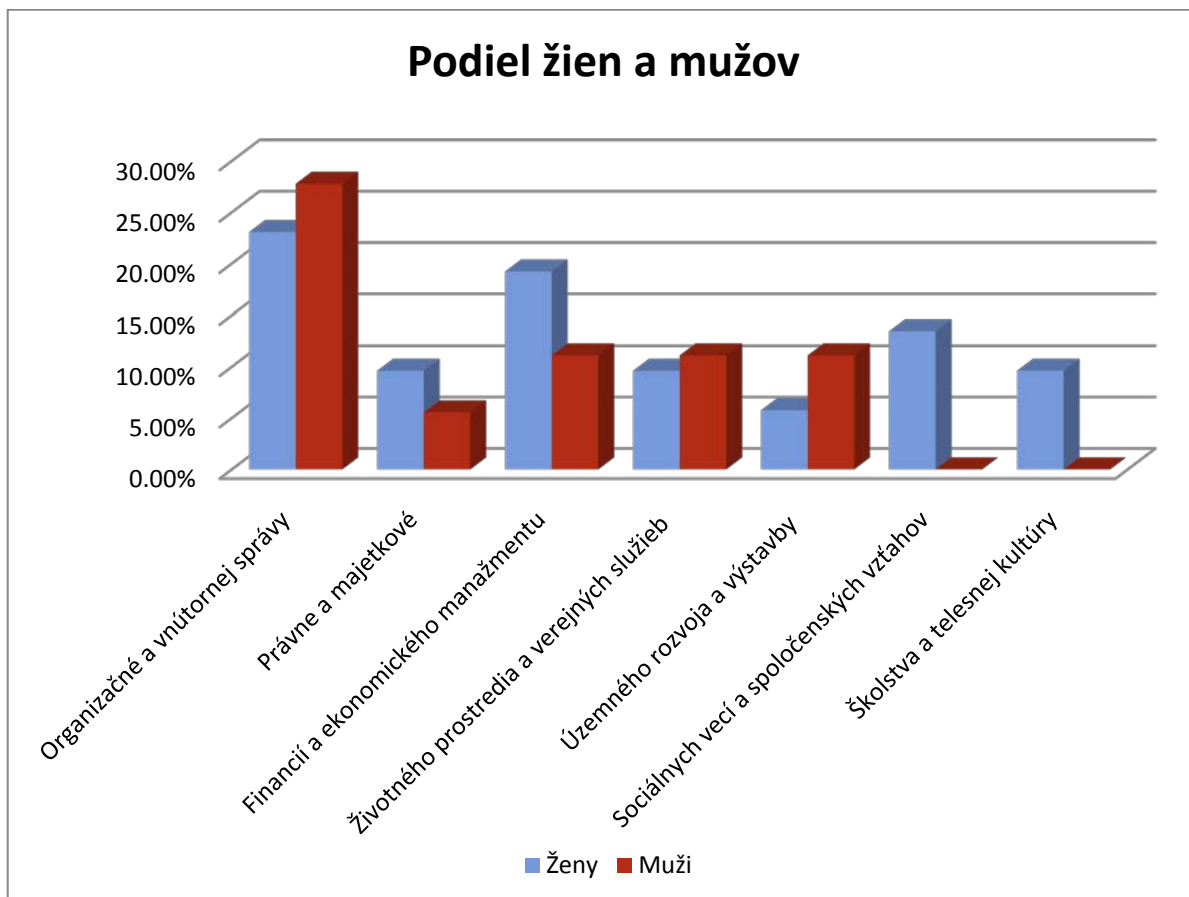
Tabuľka 1 Štruktúra zamestnancov MsÚ Partizánske

Zdroj: Vlastné spracovanie

V samostatných oddeleniach, ktorých je na mestskom úrade deväť pracuje viac žien ako mužov. Ženy tvoria takmer 75% pracovníkov. Situáciu v jednotlivých oddeleniach

zobrazuje graf 1. Ako je vidno, niektoré oddelenia sú čisto ženskými. A to oddelenie sociálnych vecí a spoločenských vzťahov a oddelenie školstva a telesnej kultúry. V grafe nezachytávam samostatné funkcie. V nich figurujú dve ženy a traja muži.

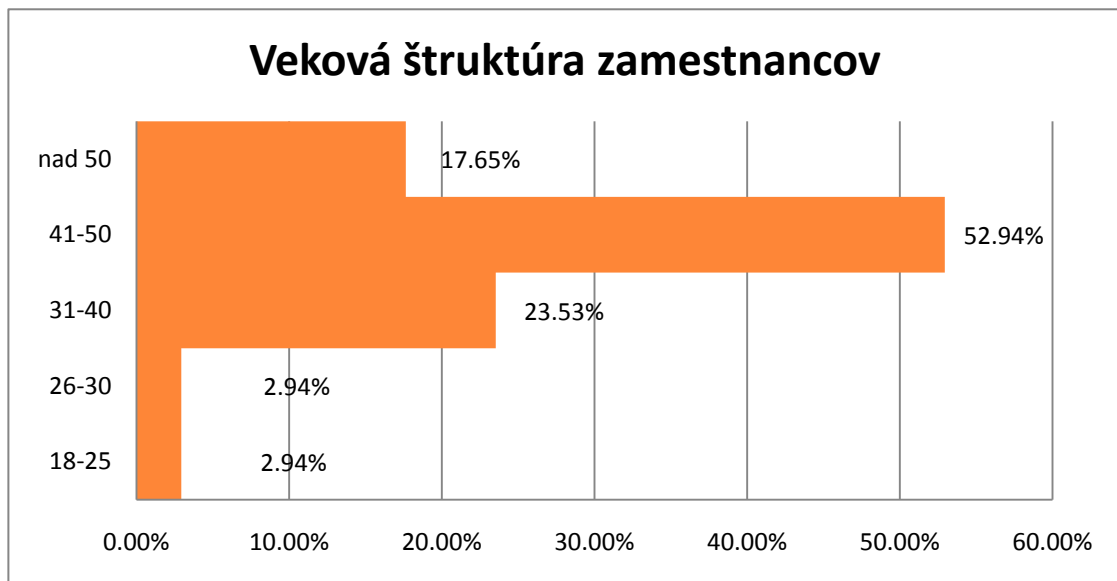
Graf 1 Podiel mužov a žien medzi vlastnými pracovníkmi MsÚ



Zdroj: Vlastné spracovanie

Ďalším dôležitým faktorom je veková štruktúra zamestnancov. Mestský úrad Partizánske sa vyznačuje vysokým podielom zamestnancov vo vyššom produktívnom veku. S ohľadom na možnosti ponúkané legislatívou SR je stále zamestnaný malý počet osôb v dôchodkovom veku. Vekovú štruktúru zamestnancov dokresľuje graf 2.

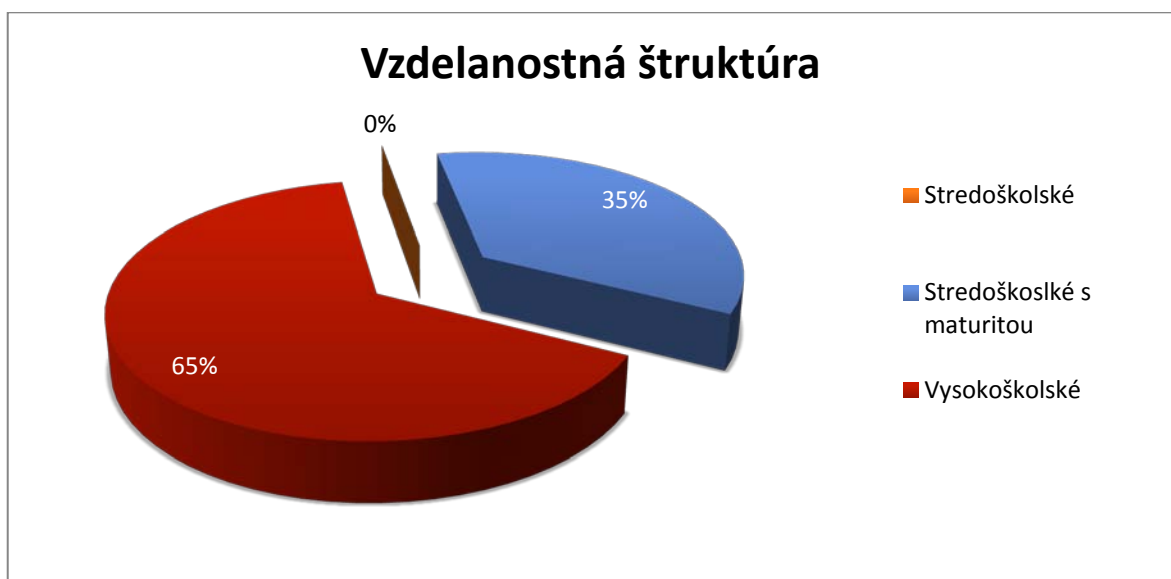
Graf 2 Veková štruktúra zamestnancov MsÚ



Zdroj: Vlastné spracovanie

Posledným faktorom, ktorý som si pokladala za povinnosť priblížiť a ktorý je kľúčový pre správne zachytenie situácie je vzdelanostná štruktúra pracovníkov. Pri osobnom rozhovore mi bolo zdedené, že len pre určité funkcie sú pevne stanovené príjmacie podmienky, napr. podmienka konkrétneho typu dosiahnutého vzdelania. Napriek tomu až 65% zamestnancov dosiahlo vysokoškolské vzdelanie. Pre prehľadnosť vid' graf 3.

Graf 3 Vzdelanostná štruktúra zamestnancov MsÚ



Zdroj: Vlastné spracovanie

#### 4.4 Činnosti oddelení

**Oddelenie organizačné a vnútornej správy** – má jedenásť pracovníkov pod vedúcu oddelenia. Hlavnou činnosťou oddelenia sú: zabezpečovanie volieb, referenda sčítania obyvateľov, personálne veci MsÚ, vyhotovovanie posudkov, zisťovanie zamestnávateľov pre súdy a políciu, evidenciu obyvateľov, trvalé a prechodné pobyty v meste, civilná obrana, požiarne ochrana a pomocná vojenská agenda a administratívne činnosti (obsluha telefónnej ústredne, agenda príchodnej a odchodnej pošty).

**Právne a majetkové oddelenie** - spoločne s vedúcim oddelenia je tvorené šiestimi zamestnancami. Z jeho rozsiahlej činnosti vyberám. Zabezpečovanie podkladov z evidencie nehnuteľnosti Katastrálneho úradu, Správy katastra pre potreby MsÚ a správu programu "Kataster nehnuteľnosti" v počítačovej sieti MsÚ (aktualizácia dát, konzultácie pre pracovníkov MsÚ). Vypracovávanie dispozícií nakladania s majetkom mesta, rozvojových programov, príprava a realizácia ponukového a dražobného konania, záložného práva na nehnuteľnosti. Vybavovanie žiadostí týkajúcich sa majetkoprávnej agendy mesta. Vedenie agendy týkajúcej sa pozemkov mesta, vyhľadávanie majetku mesta, usporiadanie vlastníckych vzťahov. Realizácia odpredaja pozemkov mesta. Zabezpečovanie kúpy nehnuteľností do vlastníctva mesta. Vypracovávanie príslušných zmlúv súvisiacich s majetkoprávnymi vzťahmi mesta. Usmerňovanie občanov pri usporiadaní svojich vlastníckych práv k nehnuteľnostiam. Poskytovanie poradenstva pre organizácie zriadené a založené mestom a oddeleniam MsÚ týkajúcich sa majetku mesta. Poskytovanie legislatívnych výkladov a právno-organizačných postupov pri uplatňovaní vyhlášok, vládnych nariadení, zákonov, všeobecne záväzných nariadení v rámci potrieb spoločností zriadených resp. založených mestom. Zastupovanie mesta v právnych veciach, najmä pred štátnymi orgánmi, súdmi a posudzovanie možnosti zmierčieho usporiadania vzniknutých sporov. Realizácia vymáhania pohľadávok mesta súdnym a exekučným konaním v rámci právomoci a v zmysle platných právnych predpisov. Zdôvodňovanie návrhov na odpísanie daňových a iných nedobytných pohľadávok mesta pre ich nevyhnutnosť a neefektívnosť. Posudzovanie zmluvy, dodatky podľa potrieb spoločností zriadených resp. založených mestom. Zastupovanie spoločností zriadených resp. založených mestom v pracovnoprávných, obchodno-právnych sporoch, pri vymáhaní pohľadávok a náhrady škody, v súdnom konaní a pred orgánmi štátnej a verejnej správy. Poskytovanie právneho servisu pri založení, vzniku, zmenách a likvidácii neziskových

organizácií a obchodných spoločností ako i právnej pomoci súvisiacej s návrhmi a so zmenami do registra neziskových organizácií a do obchodného registra.

**Oddelenie financií a ekonomického manažmentu** – tvorí osem zamestnancov a vedúci pracovník. Za úlohu má zabezpečovanie aplikácie zákonov, predpisov a nariadení v oblasti financovania samosprávy a chodu samosprávnych orgánov a realizáciu uznesení mestských zastupiteľských orgánov. Spracovávanie agendy daní z nehnuteľností, miestnych poplatkov. Vydávanie platobných výmer a rozhodnutí za agendy, ktoré má v správe. Zabezpečuje komplexné spracovanie mzdovej agendy, evidovanie príjmov a výdavkov a ďalšie funkcie.

**Oddelenie životného prostredia a verejných služieb** – okrem vedúcej oddelenia sa na jeho chode podieľa ďalších sedem pracovníkov. Oddelenie sa svojou agendou člení na sekcie správa miestnych komunikácií, ochrana prírody a krajiny a správa zelene, Evidencia poplatkov za odpady a posledná sekcia voda, ovzdušie, odpady. Agenda správy miestnych komunikácií spadá svojimi činnosťami podľa zákona č. 135/1961 Zb. o pozemných komunikáciách, zákona č. 315/1996 Z. z. o premávke na pozemných komunikáciách a zákona č. 138/1996 Z. z. o cestnej doprave. Zo zvyšku agendy spomeniem len oznamovanie porúch verejného osvetlenia, uzatváranie zmlúv na prenájom stĺpov verejného osvetlenia pre umiestňovanie informačných zariadení, príprava dokumentácie pre investičnú činnosť v oblasti rozširovania verejného osvetlenia a zabezpečenie vyjadrení správcov inžinierskych sietí k investičnej činnosti mesta. Náplňou Ochrany prírody a krajiny a správy zelene je ochrana drevín, správa mestskej zelene a správa ostatných prvkov v mestskej zeleni.

**Oddelenie územného rozvoja a výstavby** – oddelenie je vrátane vedúceho pracovníka tvorené piatimi zamestnancami. Jeho hlavnou náplňou je vykonávanie právomoci stavebného úradu na úseku územného plánovania a stavebného poriadku vo vymedzenom rozsahu. Vykonáva konanie o priestupkoch pre prejednávanie priestupkov a ukládanie pokút stavebníkom. Vykonáva štátny stavebný dohľad na území mesta Partizánske. Zabezpečuje funkciu obstarávateľa územného plánu mesta Partizánske a územných plánov zón v katastrálnych územiach mesta Partizánske . Vydáva záväzné stanoviská k investičnej



činnosti fyzických a právnických osôb na území mesta Partizánske. Poskytuje konzultácie k investičným zámerom fyzických a právnických osôb. Poskytuje územnoplánovacie informácie a umožňuje nahliadnuť do platných územnoplánovacích podkladov. Zabezpečuje prenájom mestských pozemkov fyzickým a právnickým osobám a poskytnutie verejného priestranstva do dočasného užívania. Vydáva platobné výmery a rozhodnutia, sleduje úhrady. Zabezpečuje prípravu a realizáciu investičnej výstavby rozvojových programov mesta.

**Oddelenie sociálnych vecí a spoločenských vzťahov** – je personálne obsadené ôsmimi pracovníkmi vrátane vedúceho oddelenia. Pod toto oddelenie je zaradený Projekt Romana Drom, ktorý podporujú ďalší traja pracovníci.

Náplňou činností tohto oddelenia je posudzovanie žiadosti občanov o jednorazové dávky sociálnej pomoci, o poskytnutie sociálnej pôžičky a žiadosti o poskytnutie ďalších sociálnych služieb. Po preverení splnenia zákonne stanovených podmienok rozhoduje o ich poskytnutí alebo zamietnutí. Poskytovanie výchovných a poradenských služieb pri zabezpečovaní sociálnej starostlivosti o občanov. Vyjadrovanie sa k návrhom na dávky a služby sociálnej pomoci, ktoré poskytuje štátna správa. Spolupôsobenie pri výkone výchovných opatrení, uložených súdom alebo okresným úradom a v opodstatnených prípadoch podanie návrhu na súd ohľadom nariadenia ústavnej výchovy, obmedzenia, prípadne pozbavenia rodičovských práv, zrušenia ústavnej výchovy a výchovných opatrení uložených súdom. Vykonávanie funkcie osobitného príjemcu sociálnych dávok podľa zákona č. 195/1998 Z.z. o sociálnej pomoci a zák. č. 600/2003 Z.z. o prídavku na dieťa. V spolupráci s občianskymi združeniami zdravotne postihnutých občanov podporuje telovýchovnú aktivitu ich členov ako aj ostatných občanov so zdravotným postihnutím. Zabezpečuje aktivity mesta v oblasti kultúry v úzkej spolupráci s Umeleckou agentúrou ART P Centrum v Partizánskom a ostatnými kultúrnymi a spoločenskými inštitúciami a záujmovými združeniami mesta. Zabezpečuje občianske obrady a slávnosti po stránke organizačnej, materiálno-technickej a finančnej a mnoho iných.

**Oddelenie školstva a telesnej kultúry** - toto oddelenie je zabezpečené štyrmi pracovníkmi a vedúcou oddelenia. Svojou činnosťou zabezpečuje aj tieto úlohy. Pripravuje podklady pre rozhodovanie orgánov samosprávy mesta v oblasti zriaďovania a zrušovania základných škôl a školských zariadení. Organizačne zabezpečuje činnosti, súvisiace s

menovaním a odvolávaním riaditeľov škôl a riaditeľov školských zariadení. V spolupráci so základnými školami vytvára podmienky na plnenie povinnej školskej dochádzky na základných školách. Zostavuje plán investícií a rozpočet pre školy a školské zariadenia v zriaďovateľskej pôsobnosti mesta Partizánske. Vykonáva správu škôl a školských zariadení a na uskutočnenie výchovno-vzdelávacieho procesu. Sleduje čerpanie rozpočtu škôl a školských zariadení a v prípade potreby navrhuje rozpočtové opatrenia. Metodicky riadi, usmerňuje a kontroluje školy a školské zariadenia pri vedení peňažných denníkov, pokladničných kníh a vyúčtovania poskytnutých finančných prostriedkov. Riadi a koordinuje činnosť Strediska služieb škole pri zabezpečovaní údržby škôl a školských zariadení, revízie technologických zariadení a dodržiavanie predpisov, smerníc a noriem, týkajúcich sa BOZP a PO na školách a školských zariadeniach. Zabezpečuje personálnu a mzdovú agendu pre školské zariadenia. Vybavuje sťažnosti, podnety a petície občanov a zákonných zástupcov žiakov škôl a školských zariadení v oblasti vzdelávania, pričom spolupracuje so školskou inšpekciou alebo okresným úradom. Spolupracuje s občianskymi združeniami, športovými klubmi a inými právnickými a fyzickými osobami, ktoré pôsobia v oblasti telesnej kultúry detí a mládeže. Spolupracuje s príslušnými orgánmi a inštitúciami na rozpracovávaní koncepcie rozvoja telesnej kultúry. Riadi a koordinuje činnosť Centra voľného času pri zabezpečovaní úloh, vyplývajúcich z vládneho programu starostlivosti o deti a mládež v čase mimo vyučovania. V spolupráci s centrom voľného času, základnými školami a školskými zariadeniami organizuje školské a mimoškolské podujatia celomestského charakteru.

## 5 SYSTÉM VZDELÁVANIA ZAMESTNANCOV

### 5.1 Úvodné zaškolenie

Pre prijímanie zamestnancov MsÚ platia všeobecne záväzné podmienky, stanovené zákonom 552/ 2003 Zb. Je vytvorená prijímacia komisia o piatich členoch. Vzhľadom na obsadzovanú pozíciu sú vytvorené požiadavky na uchádzača.

Špecializácia na konkrétny obor, či špecifické vzdelanie je zriedkavou požiadavkou. Môže nastať v prípade vysoko vymedzenej oblasti, na ktorú sa zameriava obsadzovaná pozícia. Veľmi dôležitým faktorom sú osobnostné predpoklady a spôsobilosť pre výkon funkcie. Tieto sú posudzované na osobnom pohovore s prijímacou komisiou.

Zamestnanec je po prijatí oboznámený so základnou štruktúrou mestského úradu, internými predpismi a smernicami platnými pre jeho pozíciu. Po príchode je taktiež oboznámený s bezpečnosťou práce. Školenia BOZP a PO sú pravidelnou súčasťou, podľa zákona č. 124/2006 o BOZP

Vysoko cenená je snaha predávania agendy. Ak to okolnosti dovoľujú je po nástupe nového zamestnanca využívaná metóda mentoringu. Mentorom je v tomto prípade zamestnanec, ktorému bola doposiaľ daná agenda zverená. Školený zamestnanec postupne preberá čoraz viac pracovných povinností a zaškolenie prebieha plynule až do prebratia všetkých kompetencií.

Náročnosť a dĺžka mentoringu sa odvíja od pozície, predchádzajúcich skúseností a kvalifikačných predpokladov novo nastupujúceho zamestnanca.

V tejto časti si dovoľím pripomenúť, že prijímanie, odmeňovanie a tzv. kariérny postup vo verejných službách je podriadený zákonom 552/ 2003 Zb. a 553/ 2003 Zb. Rovnako fluktuácia zamestnancov je neporovnateľne nižšia oproti súkromnému sektoru. Z týchto dôvodov je zaškoľovanie nových pracovníkov je riadený presnými stanovami, a dá sa označiť za nie príliš prepracovaný a systematický proces. Ďalším argumentom proti jeho systematizovaniu je rôznorodosť a orientácia pracovných pozícií. Práve vďaka nej treba zachovávať špecifiká procesov, ktoré si úspešne vytvorili vedúci pracovníci jednotlivých oddelení, vzhľadom na ich potreby.

## 5.2 Interné školenia

Pod pojem interné školenia som zaradila školenie, ktoré sú organizované samostatne mestským úradom. A rovnako školenie, na realizácii ktorých sa len v malej miere podieľajú externé zložky. Tieto sú rozdelené na dve väčšie skupiny.

### 5.2.1 Metodické dni

Tradícia metodických dní bola založená prednostkou MsÚ RNDr. Jančovou v roku 2005. Je to neformálny druh školenia. Svojou podstatou je ho možné klasifikovať ako súbor prednášok.

Prebieha v pracovnú dobu jedného dňa, zásadne mimo priestorov budovy mestského úradu. Na metodickom dni sa zúčastňujú všetci pracovníci úradu. Občania sú dopredu informovaní o zatvorení úradu v daný konkrétny deň. Rovnako pracovníci majú možnosť usporiadať svoje pracovné povinnosti tak, aby neboli nútení metodický deň prerušiť, opustiť či vôbec sa na ňom nezúčastniť.

Miesto konania sa volí vždy s ohľadom na dva faktory. Kapacita, keďže je metodický deň určený všetkým zamestnancom, a blízkosť k budove mestského úradu. Psychologický efekt rovnakej vzdialenosti od miesta výkonu práce. U pracovníkov nedochádza k nechote nezúčastniť sa kvôli umelému predĺženiu pracovnej doby, dochádzaním na miesto školenia.

Metodické dni nie sú zamerané na odborné znalosti, poznatky a základné rozvíjanie soft skills. Ich hlavnou podstatou je pomôcť pracovníkom zvládať pracovnú záťaž, zlepšiť interakcie v kolektívnej spolupráci a celkovo zmeniť spoločný pohľad na náplň práce, kolektív, zadávané úkoly a ich plnenie.

Súhrn doteraz prebehnutých školení:

#### 1. Rok 2005

Externý školiteľ: PhDr. Lubica Pastoreková

Zameranie: Neverbálna komunikácia

Verbálna komunikácia

## 2. Rok 2006

Externý školiteľ: PhDr. Ľubica Šorlová

Zameranie: Komunikácia ako dôležitý nástroj efektívnej spolupráce, význam formálnej a neformálnej komunikácie, chyby vnímania ako zdroj nedorozumení

Komunikácia v tíme, komunikačné štýly, osobný štýl, tímový štýl, rozhodovacie procesy v komunikácii, pyramída komunikácie v pracovnej skupine

Asertívne správanie ako optimálny komunikačný štýl v profesionálnom kontakte, schopnosť sebaotvorenia, prijatie a vyjadrenie kritiky

## 3. Rok 2007

Externý školiteľ: PhDr. Ľubica Pastoreková

Zameranie: Stres – pojem a teória stresu, rozdelenie stresov, somatické prejavy stresu, techniky zvládania stresu, nácvik modelových situácií

Konflikty – teória konfliktov, postoje ku konfliktom, typológia a pozície konfliktov, fázy a spôsoby riešenia konfliktov, konflikty a komunikácia

Asertivita – teória asertivity, submisívny a asertívny typ, techniky asertívnej komunikácie

## 4. Rok 2008

Externý školiteľ: Mgr. Peter Bielik

Zameranie: Ľudské zdroje, schopnosti, vlastnosti, postoje.

Zamestnanec a zmena, angažovanosť pre zmenu, riadenie procesu zmeny, prežívanie zmeny, zvládanie procesu zmeny.

Pasivita verus aktivita.

Okruh záujmu a vplyvu.

Manažovanie pracovného a voľného času.

Stres, symptómy stresu, dimenzie osobnej stability (telesná, duševná, intelektuálna, sociálno – emocionálna).

## 5. Rok 2009

Externý školiteľ: Mgr. Vladimír Hambálek

Zameranie: Zvládanie záťažových a konfliktných situácií s klientmi

### 5.2.2 Odborné kurzy

Vzdelávanie pracovníkov MsÚ prebieha aj mimo metodických dní. Tieto školenia sa pripravujú najmä s ohľadom na legislatívu a aktuálne potreby pracovníkov.

V marci roku 2007 prebehol trojdňový seminár, ktorý mal za úlohu oboznámiť zúčastnených so základnými právnymi oblasťami a ich využitím pre ich prax. Taktiež mal za úlohu pripraviť zamestnancov na nové programovacie obdobie 2007- 2013. Seminár bol vedený JUDr. Josefom Sotolárom. Počas troch dní sa rozoberali nasledovné témy:

- Činnosť obce,
- EÚ a jej dopad na činnosť a rozhodovanie samospráv,
- Sťažnosti,
- Priestupkové právo, Konkurzné právo, Pracovnoprávne vzťahy, Daňové procesné komunálne právo

Druhým príkladom odborného rozšírenia zručností pracovníkov je kurz Prvej pomoci. Uskutočnil sa v decembri 2009 v celkovom trvaní 8 hodín. Zúčastnili sa ho všetci zamestnanci MsÚ. Viedla ho pani Mária Ambrozová. Každý účastník obdržal preukaz o absolvovaní kurzu.

Tento kurz bol usporiadaný na základe zákona č. 124/2006 o BOZP podľa , §8, ods. 1, písm. a) (umožňuje poskytovať prvú predlekársku pomoc).

Náklady ako na metodické dni tak aj odborné školenie sú hradené v plnej výške mestským úradom.

### 5.2.3 Zdieľanie informácií na poradách

Ako uvádza odborná literatúra veľmi neformálnou ale o to účinnejšou formou vzdelávania zamestnancov na pracovisku sú porady. Podľa spôsobu akým je porada vedená je možno rozoznať niekoľko školiteľských prístupov. Či už counselling alebo poverenie úlohou. Pri

poradách si zamestnanci taktiež osvojujú praktické schopnosti v prezentovaní svojich názorov.

Zavedený systém porad:

- Porady oddelení
  - častosť a dĺžka porad je rôzna pre jednotlivé oddelenia. Hlavným prínosom v rámci vzdelávacích aktivít je poverovanie úlohou. Preberanými témami sú aktivity oddelenia samotného a aktivity oddelení, ktoré môžu ovplyvniť chod daného oddelenia.
- „Operatívne porady“
  - týmto názvom sa označujú pravidelné porady konané raz za týždeň. S vedúcimi pracovníkmi úradu so zástupcami mestských organizácií.
  - taktiež sa rovnakým názvom označuje schôdzka prednostky úradu s vedúcimi oddelení a regionalistom
  - obe korigujú riadenie jednotlivých úsekov aktivít mesta a mestského úradu
- Mesačná porada
- Ročná schôdzka
  - usporiadáva sa zvyčajne dva krát v priebehu roka. Má informatívnu úlohu. Prednostka na nej zhodnotí pred všetkými pracovníkmi predchádzajúce obdobie a prednesie vývoj, s ktorým sa v ďalšom období počíta. Pracovníci tak viac prilnú k organizácií, majú pocit spolupatričnosti a sú pripravení na zmeny.

Vysoko hodnotím aktivitu prednostky. Na jej podnet bolo z jej vlastného pracovného času vyčlenená  $\frac{3}{4}$  hodina raz do týždňa pre každého vedúceho oddelenia. Počas nej je možno riešiť špeciálne požiadavky, či problémy vedúcich.

### 5.3 Školenia podporované Národným Projektom IX

Externými školeniami v mojej práci rozumiem školenia, ktoré sa uskutočnili na základe Národného projektu XI - Teoretická a praktická príprava zamestnancov na získanie nových vedomostí a odborných poznatkov. Tento projekt je realizovaný podľa § 47 zákona č. 5/2004 Z.z. o službách zamestnanosti v zmene a doplnení niektorých zákonov v znení

neskorších predpisov. Je realizovaný pod záštitou Jednotného programového dokumentu NUTS II – Bratislava Cieľ 3 a Sektorového operačného programu Ľudské zdroje pre celé územie Slovenska s výnimkou Bratislavy.

Cieľom projektu je podporou vzdelávania realizovaného zamestnávateľom motivovať zamestnávateľov k vzdelávaniu svojich zamestnancov, a aj touto cestou predchádzať hromadnému prepúšťaniu a zvýšeniu ich konkurencieschopnosti a prostredníctvom lepšieho poskytovania vzdelávacích aktivít svojim zamestnancom. [12]

V rámci projektu boli realizované celkovo štyri školenia. Dva z nich s rovnakou oblasťou pôsobnosti.

1. Komunikačné techniky
2. Komunikačné techniky
3. Manažérske zručnosti riadiacich pracovníkov
4. Obsluha PC a internet pre pokročilých

Pred predložením žiadosti na schválenie dotácie je nutné vypracovať projekt vzdelávania a prípravy zamestnancov podľa záväznej osnovy<sup>1</sup>. Priložiť k žiadosti kalkuláciu nákladov a ostatné stanovené náležitosti. Príspevok na vzdelávanie nesmie prekročiť výšku 90% oprávnených nákladov. Na jedného zamestnanca je to maximálne 1660 Eur. Na jedného zamestnávateľa maximálne 331 940 Eur.

### **5.3.1 Vzdelávanie zamestnancov Mesta Partizánske v oblasti interpersonálnej komunikácie**

Toto školenie prebiehalo ako všeobecné vzdelávanie v dvoch na sebe nezávislých kurzoch.

Termín: 25. – 29. 2008 ; 19. -23. 5. 2008. Oba v trvaní 30 hodín.

Obsadenie: 1.kurz 18 zamestnancov

2.kurz 17 zamestnancov

---

<sup>1</sup> vid' Príloha I



Voľba zamestnancov prebiehala na základe odporúčaní pracovníkov personálneho oddelenia.

Školiteľ: PRISMA, Ing. Nora Lauková

Miesto: Mestský úrad Partizánske

Forma: Skupinové vzdelávanie na princípoch modelovanie reálnych situácií s videofeedbackom, prípadových štúdií, simulácií, hraní rolí a individuálnych konzultácií.

Cieľ: Školenie bola rozdelené na dva špecifické ciele

Získať nové zručnosti v :

- porozumení kľúčových komunikačných princípov a mechanizmov
- osvojení si praktických zručností v asertívnej komunikácii pri poskytovaní služieb klientov MU a pri komunikácii so spolupracovníkmi

Zlepšiť:

- schopnosť zvyšovať vzájomné dorozumenie a efektívnu výmenu informácií
- schopnosť odstraňovať komunikačné bariéry
- schopnosť ovládať vlastný stres a negatívne emócie
- schopnosť konštruktívne komunikovať s rizikovým spolupracovníkom, klientom a riešiť vypäté situácie

Vyhodnotenie: Formou ústneho preskúšania z nadobudnutých poznatkov

### **5.3.2 Vzdelávanie zamestnancov Mesta Partizánske v oblasti manažérskych zručností riadiacich pracovníkov**

Termín: 2. – 12. 6. 2008. V trvaní 50 hodín

Obsadenie: 10 zamestnancov odporučených pracovníkom personálneho oddelenia

Školiteľ: Autorizované školiace stredisko CREDIT 0623- Ing. Ivan Liška

Miesto: Mestský úrad Partizánske

Forma: Intenzívny tréning v malej tréningovej skupine, zaručujúci spätnú väzbu. Okrem teoretických vstupov boli využívané metódy simulácie, workshopov, prípadových štúdií a interakčných techník. Každý z účastníkov mal možnosť individuálnych konzultácií a poradenstva v priebehu vzdelávania.

Cieľ: Rovnako ako predchádzajúce aj toto vzdelávanie malo za úlohu vylepšiť niektoré zo zručností a taktiež naučiť vzdelávaných zamestnancov novým

Nové zručnosti:

- získať a osvojiť si zručnosti a konkrétne postupy nachádzania optimálnych rozhodnutí a riešení problémov v pracovných situáciách
- porozumieť kľúčovým komunikačným princípom a mechanizmom a asertívnej komunikácii pri vedení spolupracovníkov

Zručnosti na zlepšenie:

- schopnosť rozlišovať funkcie riadenia a funkcie vedenia, identifikovať vlastný štýl vedenia, uvedomiť si jeho pozitívne a negatívne efekty
- schopnosť účinne viesť pracovníka v jednotlivých fázach rozvoja,
- schopnosť viesť pracovný tím, aby dosahoval optimálny výkon a podporovať pracovné vzťahy
- schopnosť odstraňovať výkonové bariéry
- schopnosť lepšie porozumieť sebe, presnejšie vnímať a rozumieť správaniu ľudí v pracovných situáciách
- schopnosť konštruktívne komunikovať s rizikovým spolupracovníkom a riešiť vypäté situácie

- schopnosť pozitívne ovplyvňovať jednotlivcov a pracovné skupiny pomocou vhodných motivačných nástrojov a zvyšovať tak ich pracovný výkon

Vyhodnotenie: Preskúšanie zvládnutia problematiky skúšobnou komisiou ústnou skúškou-pohovorom

### **5.3.3 Vzdelávanie zamestnancov mesta Partizánske v oblasti výpočtovej techniky a informačných systémov**

Termín: 2. – 27. 6. 2008. V trvaní 120 hodín. 115 hodín odbornej prípravy a 5 hodín záverečného testovania

Obsadenie: 17 zamestnancov. Výber prebehol na základe bodového hodnotenia vstupného testu, ktorý pozostával z otázok zahŕňajúcich základy zvládnutia obsluhy PC. Kurzu sa zúčastnili zamestnanci, ktorí nedosiahli min. 50% z celkového počtu bodov.

Školiteľ: Education & Consulting Center, s.r.o.; Ing. Martin Valúch

Miesto: Mestský úrad Partizánske

Forma: Skupinové vzdelávanie s frekventantmi uskutočnené formou prednášky a diskusie. Všetky tematické bloky kurzu boli cvičené praktickým prevedením zadaných úloh na PC. Lektor využíval ako osobné inštruktáže tak aj individuálne poradenstvo a konzultácie.

Cieľ: Vzdelávať vlastných zamestnancov v oblasti informačných technológií s dôrazom na individuálne potreby každého jednotlivca.

Poskytnúť účastníkom ucelený prehľad oblastí základov informačných technológií, naučiť ich samostatne ovládať prácu s počítačom v operačných systémoch Windows a základné metódy a prostriedky používania softvérových produktov - Word, Excel, Internet.

Vyhodnotenie: Na základe štandardizovaného testu zloženého z ústnej, písomnej a praktickej skúšky.

### **5.4 Vzdelávací projekt ECDL štart**

Termín: 2. – 27. 6. 2009 v rozsahu 105 hodín po 60 minút

Obsadenie: 36 zamestnancov, vybraných na základe analýzy vzdelávacích potrieb jednotlivých zamestnancov vo vzťahu k vedomostiam a zručnostiam potrebných pri predpokladanej zmene zamerania alebo rozšírenia náplne ich pracovných pozícií.

Školiteľ: Ing. Ivan Liška

Miesto: Mestský úrad Partizánske

Forma: Využitie najmodernejších učebných pomôcok, učebných textov, metodických materiálov, literatúry a pracovných zošitov. Výučba sa realizovala aktívnym zapojením a riešením situácií z praxe účastníkov s otvorenou diskusiou.

Cieľ: Cieľom projektu vzdelávania je odborne pripraviť zamestnancov navrhovateľa na zmeny, ktoré je nevyhnutné aplikovať v procesoch mesta, aby sa mesto stalo dynamickejším, pružnejším a efektívnejším i do budúcnosti

Vyhodnotenie: Absolvovanie testov pre ECDL štart, z vybraných štyroch modulov

## 5.5 Financovanie vzdelávacích aktivít

Z predchádzajúcich kapitol vyplýva jeden základný fakt. Na vzdelávacie a školiace aktivity pripravované mestským úradom pre svojich zamestnancov je možné nazerať aj s pohľadu financovania. Z tohto hľadiska teda vzdelávacie aktivity rozdeľujeme na školenia plne hrazené mestským úradom a školenia spolufinancované.

Spolufinancované aktivity sú usporiadované napríklad v rámci Národného projektu IX - Teoretická a praktická príprava zamestnancov na získanie nových vedomostí a odborných zručností. Projekt spadá do sektorového operačného programu Ľudské zdroje na celom území Slovenskej republiky s výnimkou Bratislavského kraja. V rámci neho o dotácie na vzdelávanie zamestnancov môžu žiadať podnikateľské aj nepodnikateľské subjekty. V rámci Národného projektu IX môže byť žiadateľovi hrazených až 90 % výšky oprávnených nákladov na vzdelávanie a na prípravu pre trh práce zamestnanca v súlade s § 47 zákon o službách zamestnanosti.

Spolufinancovanou vzdelávacou aktivitou je aj Program ECDL štart. Riadiacim orgánom pre tento projekt je Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny. Na realizáciu projektu získalo Ministerstvo kultúry SR nenávratný finančný príspevok z ESF. [9]

<b>Vzdelávacia aktivita</b>	<b>Náklady</b>	<b>Účasť mesta</b>
<b>Aktivity Národného projektu IX</b>	<b>77 851 EUR</b>	15,2%
<b>ECDL štart</b>	<b>44 992 EUR</b>	26,6%
<b>Metodické dni (celkovo)</b>	<b>1286,65 EUR</b>	100%
<b>Seminár o EÚ</b>	<b>1530 EUR</b>	100%
<b>Kurz prvej pomoci</b>	<b>800 EUR</b>	100%
<b>Celkom</b>	<b>125 302 EUR</b>	20,95%

Tabuľka 2 Náklady na vzdelávacie aktivity

Ako vyplýva z tabuľky 2, mesto Partizánske na vzdelávacie aktivity zamestnancov mestského úradu vynaložilo takmer 21 % celkových nákladov. Niektoré vzdelávacie aktivity boli plne hradené samotným mestom. Tieto aktivity neboli až tak finančne zaťažujúce. Na druhej strane sa vyznačovali periodicitou a vykazovali tým vyššiu efektívnosť poznatkov. Na druhej strane je z analýzy evidentné, že na finančne náročnejšie projekty, sú využívané všetky dostupnú možnosti spolufinancovania.

Všetky Metodické dni a dve tretiny programov z Národného Projektu boli zamerané vyslovene na soft skills zamestnancov. Celkovo na rozvíjanie soft skills bolo od roku 2004 vynaložených 41 % celkových nákladov, čo v prepočte tvorí asi 51 764 EUR. Na kurz prvej pomoci bolo vynaložené necelé percento dotyčných nákladov. Avšak Kurz prvej pomoci je veľmi ťažko zaraditeľný.

Ovládanie výpočtovej techniky, ktorému boli venované dve rôzne vzdelávacie aktivity, je možné radit' medzi rozvoj odbornej spôsobilosti. Časť kurzu ECDL štart vo výške 73,4 % bola spolufinancovaná programom Ministerstva kultúry kryté grantom z európskych štrukturálnych fondov. Kurz Obsluha PC a Internet pre pokročilých bol plne hradený mestom Partizánske. Poslednou vzdelávacou aktivitou, ktorej cieľom bolo pozdvihnúť odborné znalosti pracovníkov bol trojdňový seminár o EÚ. Na tieto aktivity bolo vynaložených niečo cez 58 % finančných nákladov.

Rozvoj odbornej spôsobilosti a soft skills zamestnancov MsÚ bol finančne vyvážený. Svedčí o tom pomer vynaložených nákladov 4:6 pre odborné zručnosti.

## 6 ANALYTICKÁ ČASŤ

Pre zamestnancov mestského úradu v Partizánskom bol pripravený elektronický dotazník. Túto formu som sa rozhodla z dvoch príčin. V prvom rade pre jednoduchosť distribúcie elektronickou cestou. Rovnako pre zamestnancov MsÚ je táto metóda vhodnejšia z pohľadu efektívnosť práce a nenarúšania ich pracovného procesu. Dotazník bol doručený 70 zamestnancom mestského úradu. Návratnosť dotazníku bola pomerne vysoká. Celkovo dosiahla 52% percent.

Otázky boli vytvorené po riadenom rozhovore s RNDr. Jančovou. Otázky sú postavené takou formou, aby priamo reflektovali názory a jednotlivé potreby konkrétnych zamestnancov. Aby sa odhalili prípadné slabšie miesta a nové možnosti rozvoja.

Cieľom šetrenia bolo ujasniť predstavu zamestnancov o doteraz poskytnutých formách vzdelávania a rozvíjania ich znalostí a zručností. Zachytiť silné a slabé stránky zavedeného systému vzdelávania. Poukázať na možné ohrozenia v budúcnosti a rovnako príležitosti, ktoré sa budú zhodovať s aktuálnymi potrebami pre efektívnejšie vykonávanie ich práce.

11 otázok bolo rozdelených do základných skupín:

1. Všeobecné personálne
2. Sumár absolvovaných školení, zhodnotenie ich prínosu
3. Potreby a preferencie v rámci vzdelávania

Otázky boli z 80 % postavené ako otázky uzavreté. Využila som túto formu pre jej jednoduchosť v rámci vyjadrenia názorov respondentov. Z dôvodu zabránenie vlastnému subjektívnemu vplyvu a takzvaného podsúvania odpovedí respondentom bola všetky relevantné otázky smerujúce k ďalšiemu rozvoju opatrené možnosťou otvorenej odpovede. Respondenti tak dostali možnosť anonymne vyjadriť svoj názor a svoje potreby.

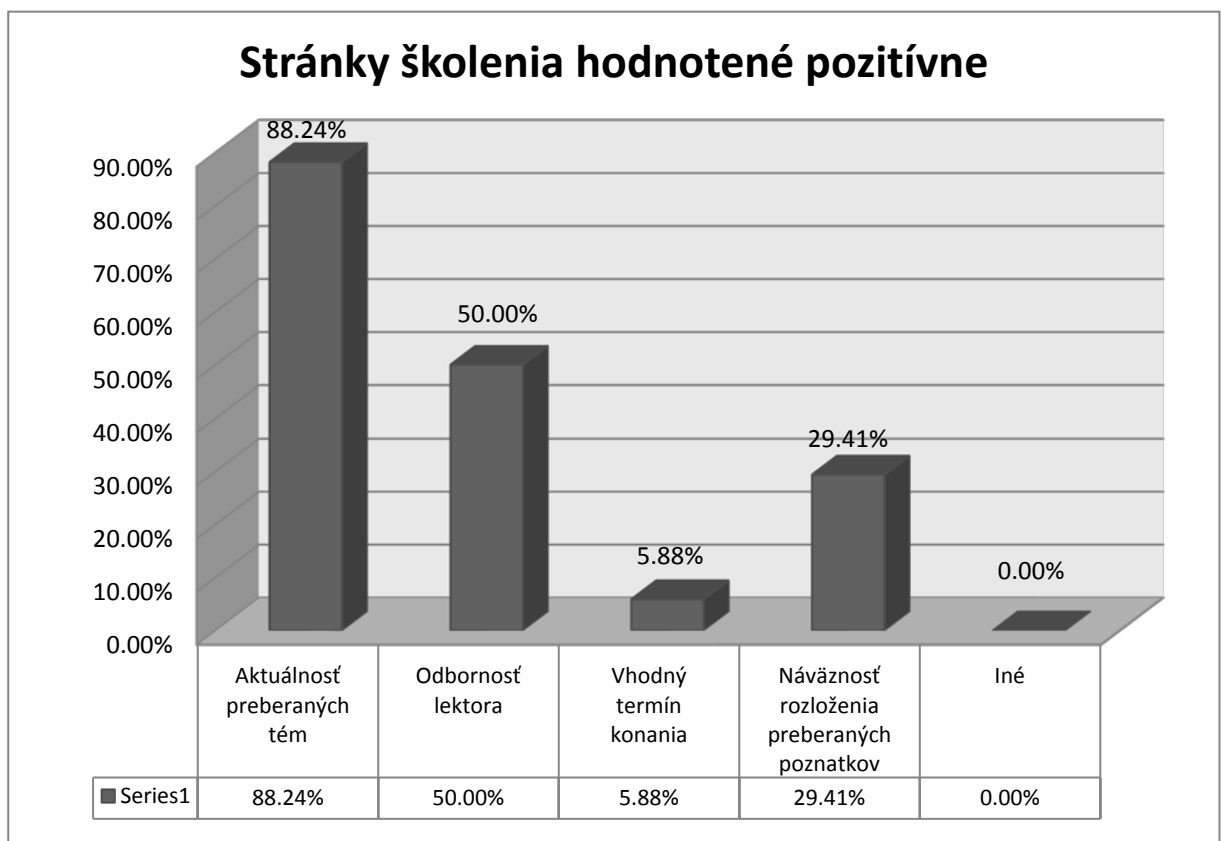
Do šetrenia boli zapojení vlastní zamestnanci MsÚ Partizánske. Dotazníky kompletne vyplnené s priamou vypovedacou hodnotou boli v pomere 3:1. Celkovo som vyhodnotila názory 50% zamestnancov, čiže 35 plne spracovaných dotazníkov. V rámci tejto skupiny sa nachádzali iba dvaja zamestnanci, ktorí pre mestský úrad pracujú menej ako rok. Až 71% opýtaných je zamestnancami viac ako sedem rokov. Toto časové obdobie bolo pre mňa kľúčovým, pretože v roku 2004 prebehol v MsÚ Partizánske personálny audit, na základe ktorého sa udialo niekoľko zmien a medzi nimi aj zmena vzdelávania vlastných zamestnancov. Všetci respondenti sa počas doby trvania pracovného pomeru zúčastnili

viacerých školení či vzdelávacích aktivít, vynímajúc úvodne zaškolenie do pracovnej pozície. Rovnako celá skupina deklarovala prínos danej aktivity pre konkrétne nimi vykonávanú náplň práce a vyjadrila spokojnosť nad vzdelávacou aktivitou.

Podľa názoru opýtaných bolo najsilnejšou stránkou školení práve aktuálnosť tém. Veľmi vysoko bolo hodnotená aj odbornosť školiteľov, ktorí vzdelávacie aktivity viedli. Respondenti tiež kladne hodnotili logickú náväznosť tém školení. Táto otázka zahŕňala pojem poznatkov počas jedného školenia a tiež možnú náväznosť v rámci školení po sebe absolvovaných. Len malé percento respondentov hodnotili ako silnú stránku termín školenia. Bohužiaľ respondenti nejavili ochotu hľadať ďalšie možné pozitívne stránky.

Percentuálne vyjadrenie odpovedí zachytáva graf 4.

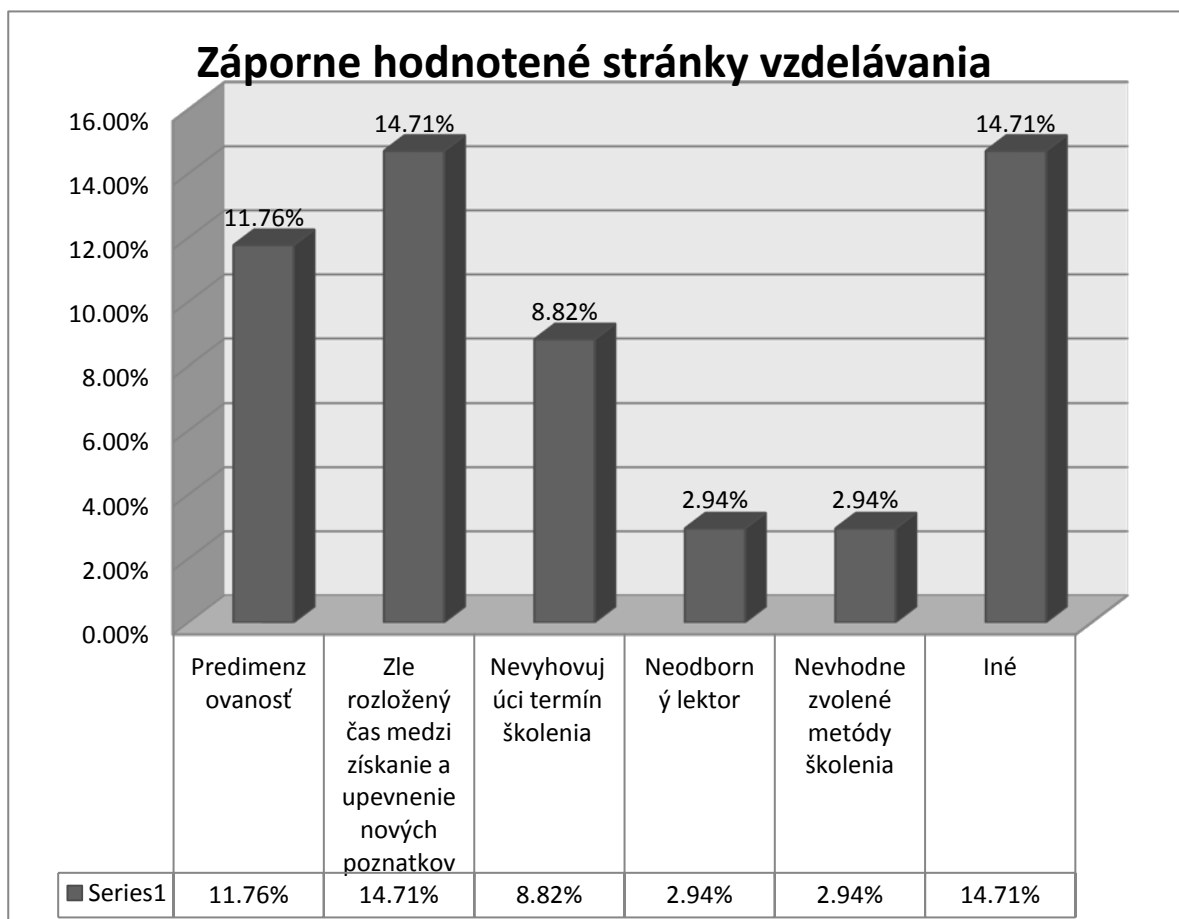
Graf 4 Pozitíva školení vykonaných v rámci vzdelávania zamestnancov MsÚ



Zdroj: Dotazníkový prieskum

Zhodnotiť negatívne stránky vzdelávacích aktivít, ktoré boli zamestnancom doteraz poskytnuté bolo najproblematickejšou témou dotazníkového prieskumu. K otázke sa vyjadrilo iba 52 % respondentov. Napriek tomu, že je to veľmi malá skupina, je to kľúčová otázka s vysokou vypovedacou hodnotou, tak som odpovede zachytila do grafu 5. Najmenej pozitívne pre túto skupinu školených bolo časové rozloženie školenia. V otvorenej otázke boli spomínané predovšetkým dva hlavné faktory. A to krytie sa pracovných povinností so školením a memorovanie poznatkov miesto reálneho zobrazenia príkladov. Vysoko negatívne bola tiež hodnotená kapacita školení. Až 12% odpovedajúcich zhodnotila školenia ako predimenzované.

Graf 5 Negatíva školení vykonaných v rámci vzdelávania zamestnancov MsÚ



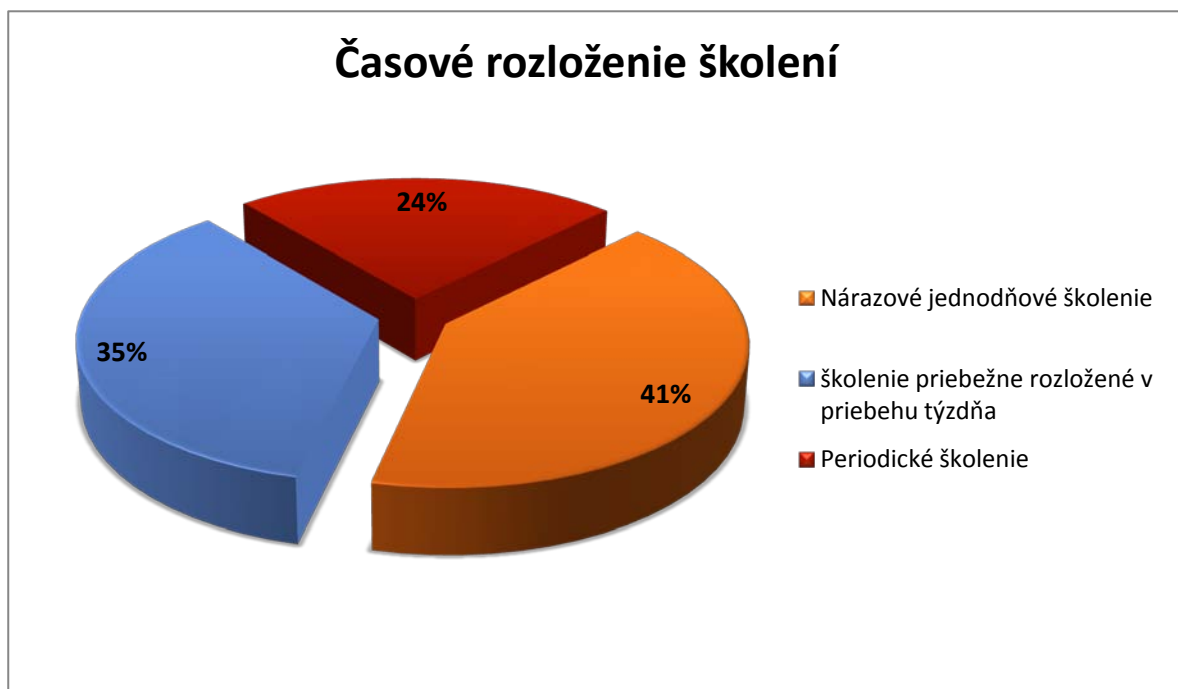
Zdroj: Dotazníkový prieskum



V otázkach osobných preferencií v rámci vzdelávacích aktivít boli respondenti opäť veľmi otvorený. Ako najvhodnejšie bolo označené nárazové školenie. Medzi druhou a treťou preferovanou formou rozloženia školenia či aktivity neboli markantné rozdiely. Avšak periodickému školeniu by dala prednosť necelá štvrtina opýtaných. Konkrétne percentuálne vyjadrenie je zachytené v grafe 6.

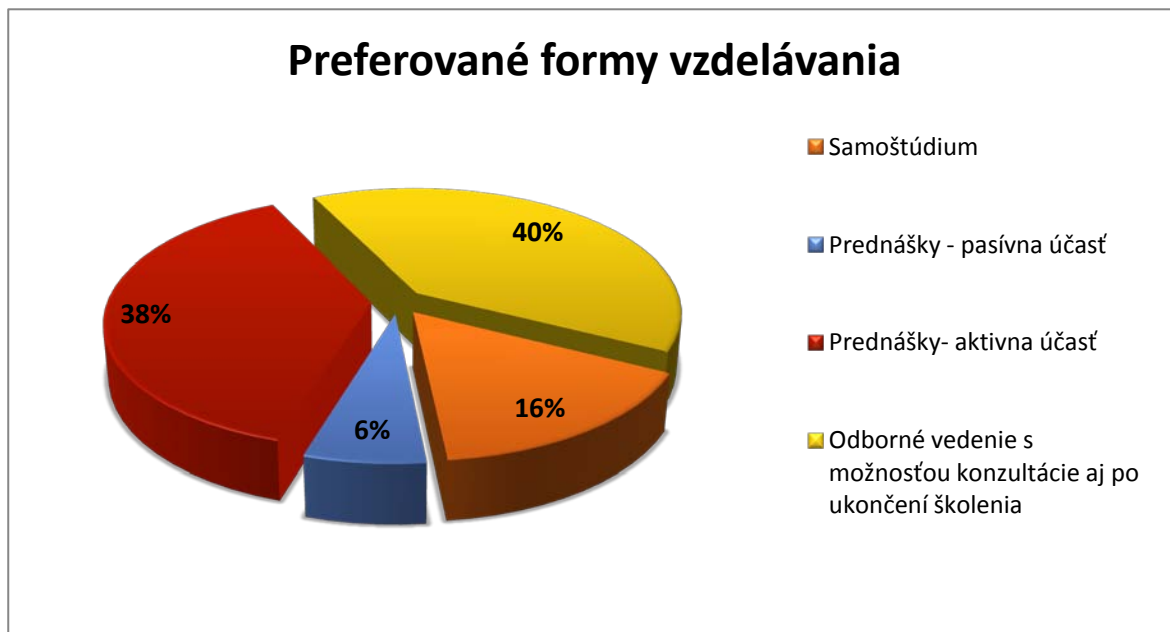
V otázke preferovaného spôsobu získavania poznatkov a rozširovania znalostí boli silne preferované dve metódy navzájom dosť odlišné. Odborné vedenie, ktoré by okrem jednorazových poznatkov prinieslo aj možnosť periodických konzultácií po ukončení školenia. Druhou veľmi žiadanou formou sa stali workshopy, čiže prednášky s aktivitami pre školených. Percentuálne vyjadrenie dvoch najmenej preferovaných aktivít samoštúdia a pasívnych prednášok je viditeľné v grafe 7. Tu zohral úlohu faktor veku opýtaných. Menej aktívne a teda aj menej náročné formy by zvolili v prevažnej miere pracovníci nad 50 rokov.

Graf 6 Preferovaná časová forma vzdelávacích aktivít



Zdroj: Dotazníkový prieskum

Graf 7 Preferované formy vzdelávacích aktivít

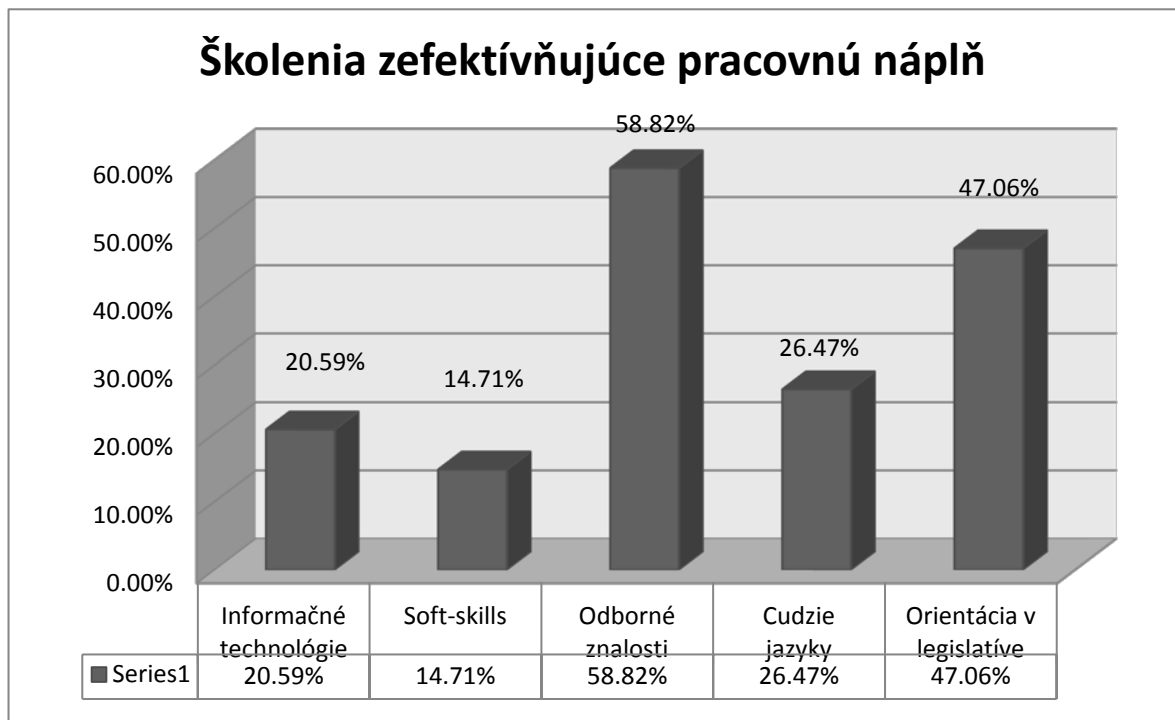


Zdroj: Dotazníkový prieskum

Za najkľúčovejšiu otázku pre stanovenie reálnych východísk konštruktívneho návrhu považujem práve otázku: Aké znalosti resp. zručnosti by respondenti uvítali pre zefektívnenie ich terajšej náplne práce. Každý z opýtaných našiel miesto, ktoré považoval za potrebné vylepšiť, v čom je evidentný veľký potenciál a ochotu zdokonaľovať sa vo svojej profesii. Ako najaktuálnejšie žiadosti bolo vyhodnotené rozšírenie odborných znalostí a orientácia v legislatíve. Takmer 25% respondentov uvádza aj nutnosť cudzích jazykov, čo vzhľadom k osobným rozhovorom nevidím ako nutnosť pre efektívnu prácu. Napriek už realizovanému školeniu zameranému na zručnosti s výpočtovou technikou sa v tejto oblasti cíti slabými takmer 20 % respondentov.

Odpovede sú zobrazené v grafe 8

Graf 8 Preferované budúce vzdelávacie aktivity



Zdroj: Dotazníkový prieskum

## 6.1 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu

Ako som už zmienila na začiatku tejto kapitoly prieskumu sa zúčastnili všetci vlastný zamestnanci MsÚ Partizánske. Návratnosť dotazníku bola pomerne vysoká. Z prieskumu jasne vyplýva ochota zamestnancov neustále pracovať na svojom osobnom rozvoji a tým zefektívňovať výkon práce. Táto tendencia je evidentne slabšia u zamestnancov vo vyššom veku. Rozdiely veku je možno postrehnúť aj v preferovaných prístupoch ku vzdelávaniu.

Dotazník poukázal na vysokú kvalitu vzdelávania zamestnancov mestského úradu. Vzdelávacie aktivity sú súmerne rozdelené a dostupné tak pre nových ako už takzvaných zabehnutých zamestnancov. Sami zamestnanci vysoko hodnotili prínosy jednotlivých školení. Bohužiaľ napriek anonymite dotazníku neboli všetky odpovede otvorené. Na otázku hodnotenia negatív v rámci vykonaných školení bolo ochotných odpovedať len 52% respondentov. Ako najslabšiu stránku hodnotili nevhodné časové rozčlenenie školenie a fakt, že nebol priestor zhodnotiť a upevniť získané poznatky. Najväčšou slabinou opýtaných je orientácia v legislatíve, čo je v mnohých funkciách zastávaných v tejto inštitúcii nevyhnutnosťou.

## 6.2 Zhrnutie

Mestský úrad Partizánske od roku 2004, kedy bol vykonaný personálny audit, prešiel dlhou a úspešnou cestou. V priebehu posledných rokov boli vykonané mnohé zmeny, ktoré pomohli priblížiť pracovníkov MsÚ k občanom ako svojim klientom.

Pracovníci majú možnosť rozvíjať svoje znalosti na odborných kurzoch. Kurzy a vzdelávacie aktivity pre zamestnancov samosprávy sú podporované rôznymi projektmi. V programovacom období 2007- 2013 sa otvára niekoľko možností na podporu vzdelávanie pracovníkov a to formou finančnej spoluúčasti z EŠF.

Zamestnancom MsÚ Partizánske bola ponúknutá možnosť zdokonaľovať nie len odborné znalosti potrebné k efektívnej práci. Pravidelné spoločné školenia so zameraním na soft skills zamestnancov, na ktorých sa zúčastňovali všetci zamestnanci MsÚ, obohacovali spoluprácu s klientmi a napomáhali aj vnútro pracovným vzťahom, čím zlepšovali celkovú atmosféru pracoviska.

Na odbornú prípravu bola podľa finančnej analýzy vyčlenená o niečo vyššia čiastka z celkových nákladov. Tvorená približne 58 % nákladov. Napriek tejto skutočnosti sú zamestnanci MsÚ najmenej spokojní práve so svojou odbornou spôsobilosťou. Tento fakt potvrdili sami počas prieskumu, ktorý sa konal formou dotazníku.

Zásadným problémom sa javí organizácia školení a vzdelávacích aktivít. Na všetkých školeniach sa účastní skupina školených minimálne o desiatich členoch. Predimenzovanosť školení uberať na kvalite konečného efektu, ktoré má školenie pracovníkovi priniesť. Vzdelávacie aktivity často krát zasahujú do pracovného procesu jednotlivých zamestnancov. Bohužiaľ toto je negatívny fakt takmer každého školenia. Platí vo všeobecnosti, nielen pre zamestnancov MsÚ.

Mestskému úradu Partizánske chýba v organizačnej štruktúre osoba, ktorá by mala na starosti iba rozvoj pracovníkov. Na oddelení organizačnom a vnútornej správy existuje pozícia personalista, fakturant. Táto pozícia sa nezaoberá problematikou vzdelávania. Za vzdelávanie sú momentálne zodpovední zástupca prednostky Mgr. Peter Múčka a samotná prednostka RNDr. Mária Jančová. Napriek pracovnému vyťaženiu oboch týchto funkcií sa systém vzdelávania veľmi upravil a zracionalizoval.

### 6.2.1 Swot analýza vzdelávacieho systému

#### Silné stránky

- Vysoký stupeň odbornej spôsobilosti zamestnancov
- Ochota zamestnancov rozvíjať svoje znalosti
- Prepracovaný systém metodických dní, zameraný hlavne na soft skills
- Zdieľanie informácií v rámci hierarchie i jednotlivých oddelení
- Využitie podpory EŠF

#### Slabé stránky

- Klesajúca aktivita vo vzdelávaní zaznamenaná u vekovo starších pracovníkov
- Predimenzované školiace aktivity
- Nevhodne zvolené termíny školení
- Absencia feedbacku po absolvovaní aktivity

#### Príležitosti

- Rozvíjanie odborných vedomostí
- Podporovanie vzdelávania zamestnancov fondmi EÚ
- Vzdelávacie aktivity pripravené špecificky pre oddelenia
- Stanovenie jednej konkrétnej osoby zodpovednej za vzdelávanie a rozvoj

#### Ohrozenia

- Veková štruktúra zamestnancov, klesajúca ochota prispôbovať sa novým systémom vo vyššom veku
- Vysoké náklady na vzdelávacie aktivity
- Nesystematicnosť aktivít

## 7 NÁVRH

Vzhľadom na prevedenú analýzu, dotazníkový prieskum a osobné riadené rozhovory je možné systém vzdelávania zamestnancov MsÚ Partizánske označiť za veľmi kvalitný. Vyznačuje sa rozvíjaním osobnostných vlastností zamestnancov, soft skills potrebných k bežnému výkonu ich práce a rovnako aj odborných znalostí. Mestský úrad využíva možnosti čerpania podpory z fondov EÚ pre vzdelávacie aktivity a pre tvorbu a udržanie pracovných miest. Rovnako mesto Partizánske financuje niektoré vzdelávacie činnosti.

Po dôslednom spracovaní dostupných informácií navrhujem tri základné zmeny:

- Vytvorenie pracovnej pozície Personalista- referent vzdelávania
- Zaviesť povinnú a jednotnú formu feedbacku na vzdelávacie aktivity
- Zmeniť doterajšiu štruktúru vzdelávacích aktivít

### 7.1 Personalista- referent vzdelávania

Vytvorenie pozície referenta vzdelávania by prinieslo nasledujúce klady. Systém vzdelávania by dostal zjednotenú podobu. Mal by presné a cielené smerovanie. Dokázal by podrobnejšie posúdiť jednotlivé potreby pre rozvoj pracovníkov. Uľahčil by prácu prednostky a jej zástupcu. Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov by sa stal kontinuálnym procesom.

Zápornou stránkou by bolo zvýšenie mzdových nákladov. Náročnosť pozície nie je natoľko vysoká aby si vyžadovala plný pracovný úväzok. Pozícia je vhodná aj pre polovičný úväzok. Do úvahy pripadá aj forma dlhodobej praxe pre študenta. Avšak toto nesie riziko zvýšenej fluktuácie na tejto pozícii.

#### ***Účel pozície:***

Pravidelnou revíziou potrieb vzdelávania zabezpečiť kontinuálny systém rozvoja osobných zručností a odborných znalostí pracovníkov MsÚ Partizánske.

#### ***Umiestnenie v organizačnej štruktúre***

Priamy nadriadený – vedúci oddelenia organizačného a vnútornej správy

Priamy podriadený - bez podriadených

***Zodpovednosť:***

- Profesionálny odborný rast zamestnancov MsÚ
- Viest' rozpočet vyčlenený na vzdelávanie
- Zorganizovať systém a agendu pre potreby efektívneho rozvoja

***Náplň práce***

- Periodicky monitorovať potreby zamestnancov formou osobných rozhovorov, formou prirovnateľnou k atestačným previerkam, analyzovaním zmien v legislatíve atď.
- Vytvárať projekty a podávať žiadosti na podporu vzdelávania v rámci národných projektov
- Vytvoriť systém výberu vzdelávacej agentúry, nastaviť kritéria pre rozhodovanie
- Sledovať aktuálne ponuky vzdelávaní, seminárov a školení
- Viest' osobné záznamy o zamestnancoch, zabrániť nadmernému vyťaženiu pracovných pozícií
- Zaznamenávať a reportovať dopady jednotlivých vzdelávacích aktivít

***Požiadavky na výkon pracovnej pozície:***

Pre pozíciu referenta vzdelávania nie je kľúčovým dosiahnuté vzdelanie v obore sociológia, či príbuznom obore. Rozhodujúce sú osobnostné predpoklady:

- Živý záujem o vzdelávacie aktivity
- Orientácia v administratívnej projektových žiadosti
- Analytické základy
- Dokonalý timemanagement

Keďže hlavnou požiadavkou na referenta bude realizácia vzdelávacích aktivít, je nevyhnutné aby sa dokázal orientovať v jednotlivých systémoch a vybral aktivity zodpovedajúce potrebám pracovníkov. Skúsenosti s administráciou projektu nie sú

nevyhnutné. Samozrejme pri tejto pozícií by bolo kladom, ak by dokázal referent zabezpečiť celú administratívu projektu, od podania žiadosti, cez vypracovanie analýzy nákladov až po záverečné reportovanie, zvládnuť sám. Pre posúdenie relevantnosti žiadostí jednotlivých pracovníkov o školenia a pre záverečné zhodnotenie sú dôležité minimálne základné analytické schopnosti. Timemanagment je kľúčovou požiadavkou pre dokonalú synchronizáciu pracovných povinností a vzdelávacích aktivít. Pre pracovníkov sú efektívnejšie školenia, ktoré sa neprekrývajú s prácou. Tento fakt dokazuje aj príloha III s najčastejšími odpoveďami na otázku: Čo pracovníci pociťovali ako negatívnu stránku doterajších školení.

### ***Vlastnosti***

- Zodpovednosť
- Otvorenosť
- Komunikatívnosť
- Systematickosť
- Samostatnosť – vlastná iniciatíva
- Schopnosť poskytovať spätnú väzbu

### ***Komunikačná línia***

Referent je pracovníkom oddelenia organizačného a vnútornej správy. Svojou činnosťou odpovedá Prednostke MsÚ.

### ***Náklady spojené s pracovnou pozíciou:***

- Náklady spojené s výberovým konaním
- Výška mesačného platu určená po zaradení do platovej triedy podľa zákona 553/2003 Zb.
- Náklady na vybavenie pracoviska



## 7.2 Návrh formy spätnej väzby

Spätná väzba je dôležitou súčasťou vzdelávania. Absencia feedbacku na vzdelávacie aktivity spôsobuje vyvádzanie nesprávnych záverov. Po každej aktivite je nutné prostredníctvom zohľadnenia jej kladných a záporných stránok zhodnotiť jej efektívnosť. Na základe spätnej väzby je možné eliminovať vysoko finančne náročné aktivity, ktoré nesú len malý alebo žiadny prínos pre pracovníkov.

Zhodnotením školenia sa upevnia vedomosti školených. Keďže sa žiada o rozpísanie obsahu a zhodnotenie jeho priebehu. Otvára sa možnosť kontroly aktivity zamestnancov na školeniach. Vzdelávacie aktivity by sa aj v rámci samosprávy mali považovať za benefity práce. Rozvoj a rast znalostí a vedomostí v rámci pozície je nutnosťou. Táto možnosť by mala byť poskytnutá v rovnakej miere každému zamestnancovi. Avšak len v prípade, že s ňou naloží správne.

Spätná väzba je na mestskom úrade prevádzaná formou správy zo školenia, ktorú školení pracovníci odovzdávali prednostke. Mojim návrhom je zaviesť jednotnú formu podobnú dotazníku, zostrojenú na všeobecnom princípe, aplikovateľnom na rôzne typy školenia.

Výhodou tejto formy je preukázateľne:

- Jej všestranná aplikovateľnosť
- Jednoduchosť štatistického vyhodnocovania
- Dostupnosť, šíriteľnosť

Navrhovaný formulár hodnotenia školiacej aktivity sa nachádza nižšie.

### *Spôsob hodnotenia*

Formulár je potrebné odovzdať zamestnancom po uplynutí doby minimálne jedného týždňa po absolvovaní vzdelávacej aktivity. Zamestnanec získa odstup a objektívnejšie posúdi relevantnosť prínosu aktivity. Formulár obsahuje základné informácie o školení a školenom. Tieto sú nápomocné pri vedení agendy o školeniach, ktorých sa zúčastnili jednotliví zamestnanci. Otázky vo formulári sú dvoch typov. Otvorené a uzavreté s hodnotiacou škálou 1 – 5.

## Zhodnotenie efektivity školenia

Školenie: ..... Dátum:.....

Miesto konania:..... Školený:.....

Usporiadateľ:..... Lektor:.....

Obsah školenia:

Prínos školenia:

Zhodnoťte školenie:

Lektor

Prínosnosť informácií

Dátum konania

Miesto konania

Vhodnosť metód

Aplikácia informácií v praxi

Priestor pre Vaše komentáre:

Podpis a dátum:.....

Pre hodnotenie využite stupnicu 1-5, 1=veľmi dobré; 5=nedostatočné

### 7.3 Zmeny v doterajšom systéme

Ako som už spomenula, systém vzdelávania pracovníkov MsÚ prešiel za posledné roky veľmi efektívnymi zmenami. Pracovníci absolvovali sériu školení na rozvoj soft skills, naučili sa efektívnemu prístupu ku kolektívnej práci a taktiež riešiť krízové situácie styku s klientmi. Rovnako sa zdvihla aj odborná kvalifikácia.

Napriek tomuto faktu z mojej analýzy súčasnej situácie vyšla jediná požiadavka. Iba malé percento pracovníkov spomenulo vo svojich odpovediach školenie priamo zamerané k ich pracovnej náplni<sup>2</sup>. Pracovníci sa podľa vlastného vyjadrenia cítia neistí v odborných znalostiach a v orientácii v legislatíve, čo je pre veľkú väčšinu kľúčová oblasť.

Systém vzdelávania pracovníkov MsÚ je nutné posunúť o stupeň vyššie. Pracovníci dostali kompletný všeobecný rozhľad pre svoju prácu. Ďalším logicky návazným krokom je sústrediť vzdelávanie na konkrétne potreby jednotlivých oddelení. Špecifiká náplne práce oddelení si vyžadujú osobitý prístup, aby sa zvýšila efektivita práce a aby jednotliví pracovníci dosiahli istotu správneho rozhodovania a výkonu.

V prípade, že sa nevytvorí pracovná pozícia referenta vzdelávania, je nutné aby požiadavky na školenia v rámci svojho oddelenia pravidelne preverovali a reportovali vedúci pracovníci oddelení. V tomto prípade nie je potrebné využívať špeciálneho dotazníku či formulára. Vedúci pracovníci to dokážu určiť z bežnej každodennej praxe a otvorených rozhovorov so svojimi podriadenými.

Faktory nutné sledovať:

- Dostupnosť školenia, ako časová tak aj miestna
- Obsahová náplň školenia

Výber školenia by prebiehal na základe rozosielených ponúk z úrad , doterajším systémom. Druhou možnosťou je spolupráca so vzdelávacou agentúrou, ktorá by z ponúk vyberala len adekvátne a vhodné. Odporúčala by som z lokálnych zdrojov Poradensko- vzdelávacie centrum Consulting sídliace v Považskej Bystrici. Poskytuje ako analytické aj tak aj poradenské služby. Vo referenciách sú zastúpené aj zložky verejného sektoru.

---

<sup>2</sup> Vid' prílohu PIII so zoznamom školení

Vzdelávacie aktivity je nutné prispôbiť žiadostiam pracovníkov, a pomôcť im v profesnom raste. Len tak je možné dosiahnuť vyváženej efektivity práce.

## ZÁVĚR

Vzdelávanie je neoddeliteľnou súčasťou života. Už dávno nie je doménou len študentov. Vzdelávanie posúva dopredu chod organizácie, zabezpečuje jej trvalý rozvoj a konkurencieschopnosť. Zamestnanci, ktorí sú si istí svojimi schopnosťami, dokážu odvádzať adekvátne výsledky práce. Zabezpečiť trvalý a komplexný rozvoj schopností, zručností a znalostí svojich zamestnancov by malo byť prioritou každej organizácie. V tomto smere neexistujú rozdiely medzi súkromným a verejným sektorom.

Cieľom mojej diplomovej práce bolo zanalyzovať stav vzdelávania pracovníkov mestského úradu v Partizánskom. Následne navrhnúť možné riešenia na základe zistených faktov. Riešenia vyhovujúce potrebám zamestnancov a zároveň kompatibilné s už existujúcim systémom rozvoja pracovníkov.

Moju prácu som rozdelila do dvoch častí. Pomocou literárnej rešerše som zhodnotila svoje poznatky o vzdelávaní. Preštudovaním dostupných odborných zdrojov som získala rozsiahlu orientáciu v najnovších a najúčinnnejších metódach využívaných pri vzdelávaní zamestnancov. Teoretická časť mi pripravila základy, na ktorých som dokázala dôkladne pochopiť problematiku vzdelávacieho systému. Uľahčilo mi to komplexne pojať systém, ktorý má zavedený mestský úrad Partizánske v rámci vzdelávania pracovníkov.

Praktická časť je rozdelená do troch okruhov. V prvej kapitole som predstavila mestský úrad Partizánske. Jeho organizačnú štruktúru a náplň práce jednotlivých oddelení. V ďalšej som pristúpila k samotnej analýze. Na problematiku som nahliadla z pohľadu systematičnosti a z pohľadu potrieb konkrétnych zamestnancov. Pre stanovenie potrieb som zvolila dotazníkový prieskum. Na zohľadnenie účinnosti systému vzdelávania zas slúžili osobné rozhovory a materiály poskytnuté vedením MsÚ.

Po dôkladnej analýze si dovoľím tvrdiť, že systém vzdelávania je postavený veľmi kvalitne. Napriek tomu som v tretej časti navrhla opatrenia na vylepšenie. Pozícia referenta vzdelávania zefektívni prácu zamestnancov zodpovedných za vzdelávanie a rozvoj, prinesie jednotnosť procesov a komplexnosť v profesionálnom raste. Jednoduchá a dostupná forma spätnej väzby je nepostrádateľným prvkom pri každej efektívnej činnosti. Uľahčuje vyhodnocovanie prínosov, ktoré školiace aktivity priniesli.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### *Monografické publikácie*

- [1] ARMSTORNG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 986 s. ISBN 80-7169-614-5
- [2] ARMSTORNG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- [3] BLÁHA, J., MATEICUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9
- [4] HORNÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8
- [5] KOUBEK, J. *ABC Praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: LINDE, 2000. 400 s. ISBN 80- 86131-25-4
- [6] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9
- [7] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 367s. ISBN 80-7261-033-3

### *Internetové zdroje*

- [8] *Mesto Partizánske*. [online]. [cit 2010-02-11]. Dostupný z WWW: [http://www.partizanske.sk/id\\_menu=1578&limited\\_level=1&stop\\_menu=1578](http://www.partizanske.sk/id_menu=1578&limited_level=1&stop_menu=1578)
- [9] *Program ECDL – iniciatíva na podporu počítačovej gramotnosti*. [online]. [cit 2010 – 03- 28]. Dostupný z WWW: <<http://www.culture.gov.sk/ministerstvo/strukturalne-fondy-eu/ecdl> >
- [10] *Electronic learning* [online]. [cit. 2010-01-30]. Dostupný z WWW: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Electronic\\_learning](http://en.wikipedia.org/wiki/Electronic_learning)>

### *Ostatné zdroje*

- [11] Závěrečná správa z personálneho auditu mestský úrad Partizánske
- [12] Národný projekt XI - Teoretická a praktická príprava zamestnancov na získanie nových vedomostí a odborných zručností

*Legislatívne dokumenty*

[13] Slovenská republika. Zákon 552 zo 6. novembra 2003 o výkone práce vo verejnom záujme. In *Zbierka zákonov*. 2003, Čiastka 226, s. 5.

[14] Slovenská republika. Zákon 553 zo 7. novembra 2003 o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme a o zmene a doplnení niektorých zákonov. In *Zbierka zákonov*. 2003, Čiastka 226, s. 28.

[15] Slovenská republika. Závazná osnova projektu vzdelávania a prípravy pre trh práce zamestnancov : vo väzbe na zákon 5 zo 4. decembra 2003 o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov. In *Zbierka zákonov*. 2004, Čiastka 4, s. 55.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- MsÚ Městský úrad Partizánske  
ZŤP Zdravotne ťažko postihnutý  
EŠF Európsky štrukturálny fond  
ECDL European Computer Driving Licence



**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Podiel mužov a žien medzi vlastnými pracovníkmi Ms.....	36
Graf 2 Veková štruktúra zamestnancov MsÚ.....	37
Graf 3 Vzdelanostná štruktúra zamestnancov MsÚ .....	37
Graf 4 Pozitíva školení vykonaných v rámci vzdelávania zamestnancov MsÚ .....	54
Graf 5 Negatíva školení vykonaných v rámci vzdelávania zamestnancov MsÚ.....	55
Graf 6 Preferovaná časová forma vzdelávacích aktivít .....	56
Graf 7 Preferované formy vzdelávacích aktivít.....	57
Graf 8 Preferované budúce vzdelávacie aktivity .....	58

**SEZNAM TABULEK**

Tabuľka 1 Štruktúra zamestnancov MsÚ Partizánske.....	35
Tabuľka 2 Náklady na vzdelávacie aktivity .....	52

## SEZNAM PŘÍLOH

- PI Závazná osnova projektu vzdelávania a prípravy pre trh práce zamestnancov
- PII Dotazník vzdelávanie zamestnancov MsÚ Partizánske

# **PŘÍLOHA P I: ZÁVÄZNÄ OSNOVA PROJEKTU VZDELÄVANIA A PRÍPRAVY PRE TRH PRÄCE ZAMESTNANCOV**

## **1. Zájem zamestnávateľa o ďalšie pracovné uplatnenie svojich zamestnancov formou vzdelávania a prípravy pre trh práce zamestnanca:**

*Zamestnávateľ popíše dôvody a cieľ vzdelávania svojich zamestnancov pričom uvedie, ktorú zo zákonných podmienok jeho projekt vzdelávania spĺňa:*

- a) po skončení vzdelávania a prípravy pre trh práce ich bude zamestnávať najmenej počas dvanástich mesiacov*

*Zároveň zamestnávateľ popíše ako v príčinnej súvislosti s realizáciou projektu vzdelávania a prípravy pre trh práce dosiahne deklarované účinky v bode ba) alebo bb) a ako sú a budú objektívne preukázateľné a merateľné.*

*V prípade zamestnávateľa, ktorý v súvislosti s realizáciou projektu vytvorí nové pracovné miesta, ktoré musí obsadiť minimálne 50% UoZ.*

## **2. Počet vzdelávaných zamestnancov v rámci projektu vzdelávania:**

<b>Vzdelávacia aktivita</b>	<b>Počet zaradených zamestnancov na vzdel. Aktivitu</b>

## **3. Názov projektu vzdelávania:**

## **4. V súlade so schémou štátnej pomoci vzdelávania sa bude realizovať ako:**

- a) **Všeobecné vzdelávanie** je teoretická alebo praktická príprava, ktorá poskytuje vedomosti a odborné zručnosti široko využiteľné u viacerých zamestnávateľov a ktoré prispievajú k zlepšeniu zamestnatel'nosti zamestnanca, alebo*

## **5. Názov vzdelávacieho zariadenia pre realizáciu vzdelávania:**

## **6. Číslo akreditácie vzdelávania:**

## **7. Mená lektorov vzdelávania a dokumentácia o lektorskom zabezpečení: ( pri akreditovanom vzdelávaní, nie je potrebné dokladať )**

- a/ *fotokópie dokladov o ich odbornej spôsobilosti / diplom, vysvedčenie a pod./*
- b/ *charakteristika odbornej a doterajšej lektorskej činnosti, kľúčová kvalifikácia pre projekt, ( prehľad lektorskej činnosti, skúsenosti, súčasné pracovisko, pracovné zaradenie...)*
- c/ *podpísaný súhlas každého lektora o jeho súhlase so zaradením pre vzdelávaciu činnosť v príslušnom kurze.*

**8. Miesto vzdelávania:**

*Adresa, mesto, okres, región (VÚC)*

**9. Dátum začiatku vzdelávania:**

**10. Dátum ukončenia vzdelávania:**

**11. Celkový rozsah vzdelávania (v hodinách - 60min.):**

**12. Test vstupných vedomostí resp. spôsob zistenia objektívnych informácií o úrovni znalostí vzdelávaných zamestnancov pred začiatkom vzdelávania:**

**13. Test výstupných vedomostí resp. spôsob zistenia objektívnych informácií o úrovni znalostí vzdelávaných zamestnancov po ukončení vzdelávania:**

**14. Organizačná forma vzdelávania:**

*Účasť na prednáškach, seminároch, výcvik zručností na trenažéry, výcvik pri stroji s inštruktorom a pod.*

*Skupinové vzdelávanie, individuálne vzdelávanie a pod.*

*Počet vzdelávaných v skupine*

**15. Cieľ vzdelávania:**

*Cieľ je charakterizovaný osvojením si konkrétnych znalostí, zručností, pracovných metód, a pod. Konkretizácia pri stanovení očakávaného cieľa výstupu hodnotenia bude zahŕňať kritériá SMART – špecifickosť, merateľnosť, akceptovateľnosť, reálnosť a konkrétny časový rámec vzdelávacieho zámeru.*

**16. Cieľová/é skupina/y:**

*Podmienka zhody s cieľovou skupinou podľa NP XI. T.j. zamestnanci ohrození hromadným prepúšťaním, organizačné zmeny a pod.*

**17. Metódy výučby:**

**18. Učebné osnovy a študijný a výukový materiál:**

**19. Učebný plán:**

Vzdelávacia aktivita	Počet kurzov	Týždeň číslo:	
		44.	45.
Komunikačné techniky	1		X

**20. Výsledné zručnosti dosiahnuté vzdelávaním:**

**21. Forma záverečnej skúšky a dokladu o absolvovaní vzdelávania:**

*Čiastkové skúšky, záverečné skúšky, test, ústne skúšky, písomná práca, praktická skúška a pod.*

*Osvedčenie, rozsah platnosti, doba trvania platnosti.*

## PŘÍLOHA P II DOTAZNÍK ZASLANÝ ZAMESTNANCOM

### 1. Ste:

Muž

Žena

### 2. Dosiahnuté vzdelanie:

Stredoškolské

Stredoškolské s maturitou

Vysokoškolské

### 3. Váš vek:

18 – 25

26 – 30

30 – 40

40 - 50

Nad 50

### 4. Na MsÚ Partizánske ste zamestnaný:

Menej ako rok

Rok až sedem rokov

Viac ako sedem rokov

### 5. Absolvovali ste ako zamestnanec MsÚ školenie alebo vzdelávací kurz?

Áno, viaceré (prosím vypíšte ich názov, alebo zameranie)

Áno, raz

Nie, neabsolvoval (prosím prejdite rovno na otázku 9)

**6. Prosím zhodnoťte jeho prínos pre Vás:**

Bol pre mňa prínosom, poznatky využívam vo svojej ďalšej práci

Bol zaujímavý, bohužiaľ jeho zameranie nekorešponduje s mojou aktuálnou pracovnou náplňou

Nebol pre mňa prínosný

**7. Ako nedostatok školenia by ste označili (môžete zvolit' viac možností)**

Predimenzovanosť školenia

Zle rozložený čas medzi získanie a upevnenie nových poznatkov

Nevyhovujúci termín školenia

Neodborný lektor

Nevhodne zvolené metódy školenia (prosím rozpíšte)

Iné (prosím rozpíšte)

**8. Kladnou stránkou školenia bolo: (môžete zvolit' viac možností)**

Aktuálnosť preberaných tém

Odbornosť lektora

Vhodný termín konania

Náväznosť rozloženie preberaných poznatkov

Iné (prosím rozpíšte)

**9. Za vhodné metódy školenia považujete (môžete zvolit' viac možností)**

Samoštúdium

Prednášky- pasívna účasť



Prednášky- aktívna účasť

Odborné vedenie s možnosťou konzultácie aj po ukončení školenia

**10. Aké časové rozpätie je pre Vás najviac vyhovujúce**

Nárazové jednodňové školenie

Školenie priebežne rozložené v priebehu týždňa

Periodické školenie (napr. raz do týždňa, raz do mesiaca)

**11. Aké školenie by ste privítali pre efektívnejší výkon Vašej práce:**

Informačné technológie

Soft-skills (komunikačné schopnosti, asertivita)

Odborné znalosti

Cudzie jazyky

Orientácia v legislatíve

Iné(prosím rozpíšte)

## PŘÍLOHA P III SÚPIS OTVORENÝCH ODPOVEDÍ

Odpovede na otázku **Absolvovali ste ako zamestnanec MsÚ školenie alebo vzdelávací kurz?**

- počítačový, zákon o sťažnostiach, mediácia a § 5 občianskeho zákonníka
- počítačový, školenie vodičov referenčných vozidiel, štandardy elektronickej komunikácie, komunikačné schopnosti, asertivita
- informačné technológie, soft-skills
- neverbálna komunikácia a verbálna komunikácia, asertívne správanie, stres a konflikty - ich zvládanie a riešenie, poskytnutie prvej zdravotnej pomoci, obsluha osobných počítačov.  
Školenia k zákonom: Správny poriadok zák.č.71/1967 Zb., Miestne dane zák.č.582/2004 Z.z., O správe daní a poplatkov zák.č.511/1992 Z.z., Trhový zákon č.178/1998, O hazardných hrách zák.č. 171/2005 Z.z., O niektorých podmienkach chovu a držania psov zák.č. 282/2004 Z.z., Zákon o sťažnostiach č. 10/2010 Z.z.)
- osvedčenie na výkon práce, počítačový kurz, asertivita,
- obsluha PC a Internet pre pokročilých, štandardy pre informačný system, komunikačné techniky, komunikácia v tíme a asertívne správanie, stres a riešenie konfliktov, ľudské zdroje , schopnosti , vlastnosti a postoje, zvládanie záťažových konfliktných situácii s klientmi, semináre matrikárok SR 10x
- zákony, počítačový, prvej pomoci, komunikačné zručnosti
- obsluha PC a Internet pre pokročilých, školenia k čerpaniu prostriedkov zo štrukturálnych fondov EÚ
- verbálna,neverbálna komunikácia, komunikácia – v tíme, stýly, ako nástroj, asertivita, stres, konflikty, kurz prvej pomoci
- odborné, zamerané na účtovníctvo a rozpočtovníctvo, Zvládanie záťažových a konfliktných situácií s klientmi, Poskytnutie prvej zdravotnej pomoci - každý účastník obdržal preukaz o absolvovaní kurzu I. pomoci v trvaní 8 hodín, čím boli splnené podmienky zákona NR SR č. 124/2006 o BOZP, §8, odst. 1, písm. a) (umožňuje poskytovať prvú predlekársku pomoc), konferencie AKE SR