

Analýza programu současného vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu Luhačovice

Alena Hrabalová

Bakalářská práce
2013

 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: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Alena HRABALOVÁ**
Osobní číslo: **M10643**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza programu současného vzdělávání
zaměstnanců Městského úřadu Luhačovice**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte literární průzkum v oblasti vzdělávání pracovníků.

II. Praktická část

- Analyzujte současný systém vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu Luhačovice.
- Zhodnoťte výsledky provedené analýzy a navrhněte možnosti ke zkvalitnění vzdělávacího systému.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-726-1168-3.
VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petra Kressová, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: 17. června 2013
Termín odevzdání bakalářské práce: 12. srpna 2013

Ve Zlíně dne 17. června 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. RNDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním 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 obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení 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 nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-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). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užit své dílo – 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 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 bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 12. 8. 2013

.....


⁴ 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:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit 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 jím 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 přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce je analýza systému současného vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu v Luhačovicích, kde probíhá vzdělávání v rámci projektu „Systematickým vzděláváním k rozvoji zaměstnanců a kvalitě řízení Městského úřadu Luhačovice“. Teoretická část je zaměřena na poznatky týkající se oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků, charakteristiky specifika vzdělávání ve veřejné správě a financování vzdělávání z fondů Evropské unie. V praktické části je zpracována analýza systému vzdělávání na městském úřadě. Na základě výsledků analytických zjištění jsou uvedeny návrhy a doporučení ke zlepšení vzdělávacího systému.

Klíčová slova:

Vzdělávání, vzdělávací cyklus, veřejná správa, úředník, zákon o úřednících

ABSTRACT

The aim of the Bachelor thesis is the analysis of the system of the current education of employees of the Municipal Authority Luhačovice, where education takes place in the framework of the project "Systematic education to development of employees and quality of management of the Municipal Authority Luhačovice". The theoretical part is focused on the knowledge concerning the field of education and the development of employees, the characteristics of the specific education in public administration and financing of education from the funds of the European Union. In the practical part there is processed the analysis of the system of the education of the Municipal Authority. Based on the results of the analytical findings there are given suggestions and recommendations for improving the educational system.

Keywords:

Education, educational cycle, public administration, official, Law on Officials

Děkuji Ing. Petře Kressové, Ph.D., vedoucí mé bakalářské práce, za odborné vedení, konzultace, podnětné připomínky a cenné rady.

Poděkování patří Ing. Michaelu Jahodovi, tajemníkovi MěÚ Luhačovice, kolegyním a kolegům MěÚ Luhačovice za poskytnutí nezbytných podkladů a za čas věnovaný účasti na dotazníkovém šetření, bez kterých bych praktickou část bakalářské práce nemohla zpracovat.

Děkuji své rodině, přátelům a spolupracovníkům za podporu a trpělivost po celou dobu mého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 10 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 11 |
| 1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ..... | 12 |
| 1.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ | 12 |
| 1.2 KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ..... | 13 |
| 1.3 KOMPETENCE PRACOVNÍKA..... | 14 |
| 1.4 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ | 15 |
| 1.5 CYKLUS VZDĚLÁVÁNÍ..... | 16 |
| 1.5.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání | 16 |
| 1.5.2 Plánování vzdělávání pracovníků..... | 17 |
| 1.5.3 Realizace vzdělávacího procesu..... | 18 |
| 1.5.4 Metody vzdělávání | 19 |
| 1.5.5 Vyhodnocování vzdělávání..... | 20 |
| 2 VZDĚLÁVÁNÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ | 23 |
| 2.1 VEŘEJNÁ SPRÁVA | 23 |
| 2.2 LEGISLATIVA VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ | 24 |
| 2.2.1 Základní povinnosti úředníka..... | 24 |
| 2.2.2 Oblasti vzdělávání úředníků..... | 25 |
| 2.2.3 Akreditace vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů | 27 |
| 3 FINANCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZE STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ EVROPSKÉ UNIE..... | 28 |
| 3.1 FONDY EVROPSKÉ UNIE..... | 28 |
| 3.2 EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND V ČR | 29 |
| 3.2.1 Programy ESF pro období 2007 - 2013..... | 29 |
| 4 KOMPARACE VZDĚLÁVÁNÍ VE VEŘEJNÉ A SOUKROMÉ SFÉŘE | 31 |
| 5 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ..... | 32 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 33 |
| 6 PŘEDSTAVENÍ MĚSTSKÉHO ÚŘADU LUHAČOVICE | 34 |
| 6.1 POSTAVENÍ A PŮSOBNOST MĚÚ LUHAČOVICE | 34 |
| 6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ÚŘADU | 35 |
| 7 ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ MĚSTSKÉHO ÚŘADU LUHAČOVICE | 36 |
| 7.1 CÍL ANALÝZY..... | 36 |
| 7.2 METODY SBĚRU DAT | 36 |
| 7.2.1 Studium materiálů o systému vzdělávání | 36 |
| 7.2.2 Rozhovory..... | 37 |
| 7.2.3 Vlastní pozorování..... | 37 |
| 7.2.4 Dotazníkové šetření | 37 |
| 7.3 ANALYTICKÁ ZJIŠTĚNÍ..... | 39 |
| 7.3.1 Povinnosti pracovníků úřadu v oblasti vzdělávání..... | 39 |
| 7.3.2 Tematické oblasti vzdělávání úředníků | 41 |
| 7.3.3 Přehled financování vzdělávání za období 2010 – 2012 | 48 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 7.3.4 | Vzdělávací projekt „Systematickým vzděláváním k rozvoji zaměstnanců a kvalitě řízení Městského úřadu Luhačovice“ | 50 |
| 7.3.5 | Vzdělávací kurz „Řízený rozvoj II.“ | 55 |
| 7.3.6 | Vzdělávací kurz „Profesionální image“ | 57 |
| 7.3.7 | Dotazníkové šetření | 58 |
| 7.4 | SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ | 68 |
| 8 | NÁVRHY A DOPORUČENÍ..... | 70 |
| | ZÁVĚR | 75 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 77 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... | 80 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ..... | 81 |
| | SEZNAM TABULEK | 82 |
| | SEZNAM PŘÍLOH | 83 |

ÚVOD

Vzdělávání provází každého z nás po celý život, neboť požadavky na znalosti a dovednosti se neustále zvyšují. Pokud chce člověk něčeho dosáhnout a mít práci, musí se dále vzdělávat, jinak v dnešní moderní a vysoce konkurenční společnosti nemá šanci uspět. Efektivní vzdělávání pracovníků je významným nástrojem rozvoje a prosperity každé společnosti, soukromého sektoru i veřejné správy.

Téma bakalářské práce zaměřené na vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu v Luhačovicích si autorka zvolila proto, že zde 10 let pracuje, zná zaměstnance a prostředí úřadu, společně s kolegy se účastní vzdělávacích aktivit a často se setkává s kritickými připomínkami a nespokojeností související s tímto tématem. Cílem práce je na základě teoretických poznatků a praktických zjištění provést analýzu systému současného vzdělávání, objektivně zhodnotit a upozornit především na jeho nedostatky. Program současného vzdělávání se uskutečňuje převážně v rámci vzdělávacího projektu „Systematickým vzděláváním k rozvoji zaměstnanců a kvalitě řízení Městského úřadu Luhačovice“, který je z větší části financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a je zaměřen na rozvoj měkkých dovedností. Autorka pojednává taktéž o odborném vzdělávání, které je pro výkon státní správy velmi důležité. Vedení úřadu má zájem na kvalitním a účelném vzdělávání zaměstnanců a na jejich spokojenosti, proto s provedením analýzy vzdělávání souhlasilo.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí. V úvodu teoretické části budou vymezeny základní pojmy a jejich souvislosti se vzděláváním dospělých a popisem jednotlivých fází vzdělávacího cyklu. V druhé, praktické části práce bude představen Městský úřad v Luhačovicích a bude provedena analýza systému současného vzdělávání. Na základě výsledků analýzy navrhne autorka vedení úřadu doporučení ke zlepšení situace v oblasti vzdělávání zaměstnanců, která budou předložena vedení MěÚ Luhačovice.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

V dnešní vyspělé společnosti se požadavky na znalosti a dovednosti člověka neustále zvyšují. Doba, kdy na celé období produktivního věku stačilo absolvování odborné přípravy na výkon povolání, je dávno pryč. Člověk, který se chce uplatnit ve společnosti, mít práci a být zaměstnaný, se musí neustále vzdělávat, své znalosti a dovednosti prohlubovat a rozšiřovat.

1.1 Vymezení základních pojmů

Podle Armstronga (2007, s. 35) by měli být lidé považováni za bohatství, a proto je třeba s nimi jednat jako s lidským kapitálem. V oblasti vzdělávání jsou některé pojmy velmi blízké a v praxi často zaměňované, proto je potřebné uvést a vysvětlit jejich definici.

Lidský kapitál znamená zásobu vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, schopností, dovedností a talentu člověka, ale také schopnost je využívat v profesní praxi, pro účely v zaměstnání i mimo ně. (Mužík, 2010, s. 26)

„**Lidský zdroj** představují lidé v pracovním procesu. Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je v tom, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a nejsou v pracovněprávním vztahu s žádnou organizací. Lidské zdroje představují lidé schopní realizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Je to zásoba lidského potenciálu ve společnosti, schopného vykonávat cílevědomou činnost vedoucí k produkci výstupu.“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 34)

Lidským potenciálem rozumíme soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon činností, které z kvantitativního a kvalitativního hlediska umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti. Termín lidský potenciál obsahuje prvek dynamičnosti a vztahuje se k budoucnosti, zatímco pojem lidský kapitál se větší měrou vztahuje k současnosti. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 34)

Vzdělávání je nepřetržitý proces, který zvyšuje existující schopnosti a vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí a náročnější úkoly. (Armstrong, 2007, s. 462) **Vzdělávání dospělých** definuje Palán (1997, s. 30) jako „proces cílevědomého a systematického zprostředkování, osvojování a upevňování schopností, znalostí, dovedností, návyků, hodnotových postojů i společenských forem jednání a chování osob, jež ukončili školní vzdělání a přípravu na povolání a vstoupili na trh práce.“

„Učení je vlastně hledání lepších způsobů, jak to, co dělám, dělat lépe a efektivněji.“ (Mužik, 2010, s. 58) Existuje řada teorií učení. Armstrong (2007, s. 454) uvádí čtyři hlavní teorie:

- teorii upevňování správných reakcí
- poznávací (kognitivní) teorii
- teorii učení se ze zkušeností
- sociální teorii učení.

„**Rozvoj** je vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností. Bere na sebe podobu vzdělávací aktivity, která připravuje lidi pro širší, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly. Klade důraz na plánování osobního rozvoje a na plánované učení se ze zkušeností.“ (Armstrong, 2007, s. 470)

1.2 Koncepce vzdělávání

Každá i menší firma by měla mít jasnou koncepci vzdělávání svých pracovníků. Koubek (2011, s. 141) uvádí nejnovější přístupy ke vzdělávání a rozvoji pracovníků. Jedná se o koncepci učení se v organizaci a koncepci učící se organizace.

Koncepce učení se v organizaci je zaměřena na vytváření a předávání nových znalostí, nápadů, dovedností a zkušeností. Lidé si je mezi sebou předávají, vzájemně se ovlivňují a zároveň se učí. Jedná se o spontánní týmový proces, kde se uplatňuje aktivita vedení firmy na samém počátku. Vytváří základní podmínky pro to, aby lidé přemýšleli o své práci, jak ji vykonávat efektivněji a lépe. Mezi takové podmínky patří vytvoření firemní vize a kultury, kodexu chování, možnost nabídky určitých forem odměn. (Koubek, 2011, s. 141)

Koncepce učící se organizace se vztahuje na organizaci, která na základě analyzování vlastních zkušeností a učení se ze své činnosti objevuje, co je efektivní. Vytváří klima, kterým povzbuzuje pracovníky ke vzdělávání a rozvoji. Hlavní firemní strategií je především vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů. Poučení a zdroj ke zlepšování nachází v každé své činnosti, ke které dojde z pohledu jak ze strany vnitřních, tak i vnějších vztahů. Je to plánovitý proces, jenž vyžaduje aktivní pozornost vedení firmy a vzájemnou komunikaci se zaměstnanci. (Koubek, 2011, s. 141 - 142)

Obecně lze konstatovat, že vzdělávání a rozvoj pracovníků je v poslední době v moderně řízených firmách jednou z nejvýznamnějších personálních činností. (Koubek, 2011, s. 139)

Organizace, chtějí-li být úspěšné a konkurenceschopné, se musejí věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků, neboť vznikají nové poznatky a technologie, rozvíjí se informační technologie, které musí lidé zvládat a nestačí jim stávající znalosti a schopnosti. Zvyšuje se orientace na kvalitu výrobků a služeb a na službu zákazníkovi, výraznější proměnlivost lidských potřeb ovlivňuje trh výrobků a služeb, což si vyžaduje pružnou reakci pracovníků. Péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků patří k dobré pověsti zaměstnavatele a přispívá k získávání a stabilizaci pracovníků. (Koubek, 2007, s. 252 - 253)

Vzdělávání a individuální rozvoj zaměstnanců společně s celkovým firemním rozvojem jsou vzájemně provázané procesy. Jejich cílem je zvýšení efektivity firmy prostřednictvím zlepšení kvality lidských zdrojů jako jejího nejcennějšího aktiva. (Dvořáková et al., 2007, s. 286)

1.3 Kompetence pracovníka

Kompetence představuje soubor chování pracovníka, který slouží k úspěšnému zvládnutí úkolů vyplývajících z jeho pracovní pozice. Předpokladem kompetentního zaměstnance je vnitřní vybavení potřebnými vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi a dovednostmi, je k takovému chování motivován a má možnost toto chování použít v daném prostředí. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 71)

Kompetenci pracovníka ovlivňují složky jeho osobnosti:

- **Motivy** podněcují činnost člověka určitým směrem. Ten, kdo má silnou motivaci k rozvoji své osobnosti, vyhledává situace, z nichž se může poučit.
- **Rysy**, které charakterizují osobnost člověka. Především jeho temperament, jenž ukazuje, jak emocionálně bude reagovat na okolní podněty.
- **Vnímání sebe samého** obsahuje víru ve vlastní schopnosti a přesvědčení, zda dokáže daný úkol zvládnout.
- **Vědomosti** zahrnují poznatky získané v určité oblasti, která souvisí s vykonávanou prací.
- **Dovednosti** zajišťují schopnost člověka vykonat určitou činnost.

Kompetence se dělí podle různých přístupů. Pro maximální úspěšnost firmy je nutné sledovat kompetence v různých rovinách, a proto se dělí na kompetence: **klíčové** (pro všechny zaměstnance), **týmové** (pro vzájemně závislé pracovní skupiny), **funkční** (např. marketing, finance), **vůdcovské a manažerské** (potřebné pro vedení a řízení kolektivů).

Přístup ke vzdělávání založený na kompetencích je velmi užitečný především při provádění analýzy požadavků a potřeb rozvoje zaměstnanců a při výběru zaměření vzdělávacích projektů. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 71 - 73)

1.4 Systematické vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků ve firmě se zaměřuje na formování pracovních schopností u osob, které v organizaci pracují. Taktéž se zaměřuje na formování charakteristik osobnosti a hodnot potřebných pro vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti a formování pracovních týmů. Do systému vzdělávání pracovníků organizace patří takové vzdělávací aktivity, mezi které se řadí orientace, doškolení, přeškolení a rozvoj iniciované organizací. (Koubek, 2007, s. 258)

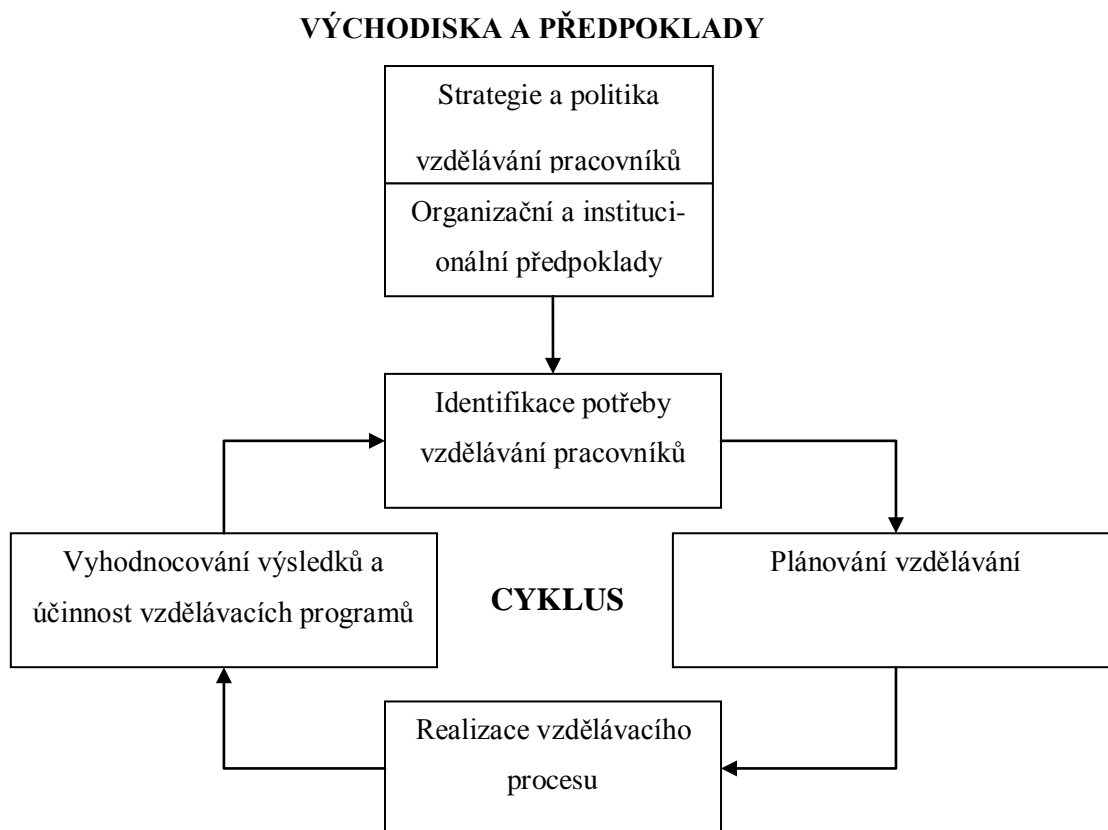
„Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání.“ (Koubek, 2007, s. 259)

Systematické vzdělávání je cyklus, který se neustále opakuje, vychází ze zásad firemní vzdělávací politiky. Sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Základním úkolem systematického vzdělávání je umožnit zaměstnancům rozšíření teoretických znalostí, získání specifických dovedností a taktéž přispět k rozvoji a osobnímu růstu pracovníků. Hlavním cílem je připravit zaměstnance tak, aby se zvýšila jejich výkonnost, která pozitivně ovlivní konkurenceschopnost a prosperitu firmy a tím i cíle podnikové strategie. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 81 - 82)

Systematické vzdělávání má mnoho předností, jak pro samotné zaměstnance, tak pro firmu, například: soustavně dodává podniku odborně připravené pracovníky bez často náročného vyhledávání na trhu práce; umožňuje průběžně formovat pracovní schopnosti zaměstnanců podle firemních potřeb; zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti i osobnost pracovníků; průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání; umožňuje zdokonalování vzdělávacích procesů, neboť zkušenosti z předcházejícího cyklu se berou v úvahu; zlepšuje vztah k organizaci, ale také pracovní a mezilidské vztahy; zvyšuje motivaci zaměstnanců a jejich šance na funkční a platový postup; umožňuje realizovat moderní koncepci řízení pracovního výkonu. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 82 - 83)

1.5 Cyklus vzdělávání

Vlastní cyklus je složen ze čtyř propojených fází: identifikace potřeby vzdělávání pracovníků organizace, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu a vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů. (Koubek, 2007, s. 259)



Obr. 1. Základní cyklus systematického vzdělávání (Koubek, 2007, s. 260)

1.5.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Při provádění identifikace vzdělávacích potřeb podniku je třeba brát zřetel především na strategii, poslání a cíle podniku, které tvoří základ procesu vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců. Učení a rozvoj by měly odpovídat potřebám podniku. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 82 - 83)

Proces identifikace vzdělávacích potřeb probíhá ve třech základních etapách.

V první etapě jsou analyzovány cíle, které chce firma dosáhnout. Například Vodák a Kucharčíková (2011, s. 19 a 90) doporučují použít metodu Balanced Scorecard (BSC). Tato metodika napomáhá přeměnit strategii podniku na operativní cíle určující chování a vý-

konnost pracovníků. Tvoří ji čtyři propojené a vyvážené perspektivy, a to finanční, zákaznická, dále perspektiva vnitřních procesů a perspektiva učení a růstu. Tyto perspektivy umožňují sledovat finanční výsledky, schopnost zajištění hmotných i nehmotných aktiv potřebných k růstu a zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Nastavení cílů ve finanční, zákaznické a procesní perspektivě určuje oblasti, ve kterých je třeba rozvíjet potenciál zaměstnanců.

Druhá etapa se týká analýzy jednotlivých pracovních činností, požadavků na znalosti a schopnosti pracovníků. Podle Koubka (2007, s. 262) jde o jakousi inventuru pracovních úkolů a potřeby práce ve firmě.

Třetí etapa je zaměřena na analýzu konkrétních zaměstnanců, jejich údajů v personální evidenci, záznamů o dosavadním vzdělání, kvalifikaci, hodnocení. Tyto individuální charakteristiky se porovnávají s požadavky podniku. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 90 - 91)

Každá etapa začíná sběrem informací. Účelem je porovnat současnou výkonovou úroveň se standardem. Mezi používané metody, jak patří například strukturovaný rozhovor, pozorování, dotazník, participace, popis práce vytvořený zaměstnancem a skupinová diskuse. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 91)

V praxi je vhodné použít kombinaci technik, které jsou pro podnik nejvýhodnější. Autoři upozorňují na riskantnost rozhodovat na základě pouze jedné techniky. Jako zdroje pro získání technických, hospodářských a personální údajů doporučují využít podnikovou strategii a cíle, organizační řád a struktury, finanční, marketingové plány a zprávy, výkonnostní normy a jiné interní směrnice. Na základě celkové analýzy získaných údajů jsou rozpoznány problémy výkonnosti a příčiny problémů, jsou stanoveny priority problémových oblastí, identifikovány vzdělávací a jiné potřeby a proveden návrh programu vzdělávání. Důsledně provedená identifikace a analýza potřeb vzdělávání se projeví v lepším investování do rozvoje lidského kapitálu a v efektivním zvyšování výkonnosti nejen jednotlivých pracovníků, ale celé firmy. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 92 - 96)

1.5.2 Plánování vzdělávání pracovníků

Výstupem fáze identifikace potřeby je návrh vzdělávání, který se musí dále specifikovat a naplánovat.

V rámci dobře vypracovaného plánu vzdělávání by měly být zodpovězeny tyto otázky:

- **Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? (Obsah)**

- **Komu?** (Cílová skupina účastníků)
- **Jakým způsobem?** (Na pracovišti, mimo pracoviště, metody a techniky)
- **Kým?** (Interní školitelé či externí vzdělávací instituce, organizační zajištění)
- **Kdy?** (Termín, časový plán)
- **Kde?** (Místo konání – realizace přímo v podniku či v pronajatém vzdělávacím zařízení)
- **Za jakou cenu, s jakými náklady?** (Finanční rozpočet plánu)
- **Jakým způsobem se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?** (Metody hodnocení, kdo a kdy bude hodnotit). (Koubek, 2007, s. 265)

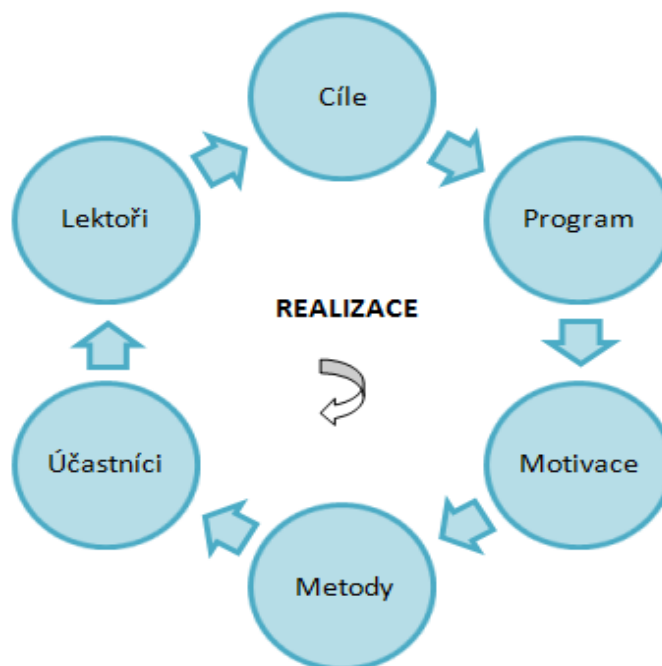
1.5.3 Realizace vzdělávacího procesu

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 99) jsou ve fázi samotné realizace vzdělávání zahrnuty následující prvky: cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektoři.

- **Cíle vzdělávání** se stanovují na základě analýzy potřeb vzdělávání. Cíle je vhodné rozdělit do dvou kategorií, a to **programové**, které zahrnují cíle celého vzdělávacího programu, a **cíl kurzu** obsahující cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit. Pro požadovaný efektivní přínos zaměstnanci i podniku je vhodné, aby účastníci měli možnost se seznámit se záměry i cíli kurzu předem, což může zvýšit motivaci, ale také jejich připravenost. Cíle kurzu by měly být v souladu s podnikovou strategií a měly by být měřitelné, konkrétní, dosažitelné, relevantní a časově vymezené tak, aby při hodnocení posloužily jako měřítko úspěšnosti. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 99 - 100)
- **Program vzdělávací akce** obsahuje časový harmonogram (datum a čas), místo konání, obsah (témata), lektor, použité metody vzdělávání a pomůcky. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 100)
- **Motivace** – lidé musí být motivováni se učit a vzdělávat. Musí cítit ve vzdělávání pocit uspokojení. I ty nejlepší vzdělávací programy mohou selhat, jestliže nejsou považovány za užitečné. (Armstrong, 2007, s. 462) „Učení vycházející z motivace člověka sleduje hlavní cíl vzdělávání dospělých – formovat trvalé změny v myšlení, chování a jednání člověka.“ (Barešová, 2003, s. 14)
- **Metody vzdělávání** – výběr vhodných metod pokládají Prokopenko a Kubr et al. (1996, s. 132) za velmi důležitý, neboť zaručuje efektivní vzdělávání v souladu s

jeho cíli. Této části vzdělávacího procesu je věnován samostatný bod, viz podkapitola 1.5.4.

- **Účastníci** představují nejdůležitější činitele ve vzdělávání. Každý účastník má vlastní styl učení. Armstrong (2007, s. 455 – 456) uvádí Kolbovův styl učení, dále Honeyho a Mumfordovy styly učení rozlišující čtyři typy učících se osob. Jedná se o **aktivisty**, kteří rádi přijímají nové úkoly a výzvy, čímž získávají nové zkušenosti. Další skupinou jsou **přemítaví**. Tito lidé stojí v pozadí a sledují nové zážitky z různých úhlů. Shromážděné informace zkoumají, přemýšlejí o nich a poté dochází k určitému závěru. Třetím typem jsou **teoretici**, kteří používají k pozorování logické teorie, převládá u nich sklon k perfekcionismu. **Pragmatici** jsou čtvrtým typem. Jsou to lidé, kteří chtějí nové myšlenky okamžitě vyzkoušet v praxi. (Armstrong, 2007, s. 456)
- **Lektoři** představují řídicí a regulační prvky vzdělávacího procesu. Jejich odborné, komunikační schopnosti, dovednosti a osobní předpoklady ovlivňují úroveň a účinnost vzdělávání. (Mužik, 2011, s. 73 – 74)



Obr. 2. Prvky procesu realizace vzdělávání (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 99)

1.5.4 Metody vzdělávání

Mezi nejdůležitější kroky plánování vzdělávání pracovníků patří volba vhodné metody vzdělávání. Existuje celá řada metod vzdělávání, které lze rozdělit do dvou velkých skupin,

a to metody používané ke vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště (Koubek, 2007, s. 265 – 266).

Metody používané ke vzdělávání na pracovišti („on the job“) se realizují při vykonávání běžných pracovních činností a na konkrétním pracovním místě. Jsou vhodnější pro vzdělávání dělníků. Koubek (2007, s. 265 – 269) uvádí tyto metody: instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní rady.

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště („off the job“) jsou podobné režimu vzdělávání zabezpečovaného školami nebo školicími institucemi. Často se realizují v podobném prostředí, tj. v učebnách, výukových dílnách či v jiném školicím zařízení, tedy v prostoru mimo samotný výkon práce. Tyto metody jsou považovány za vhodnější pro vzdělávání manažerů a specialisty, používají se k hromadnému vzdělávání skupin účastníků. K těmto metodám patří: přednáška, přednáška spojená s diskuzí, demonstrování (praktické názorné vyučování), případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, assessment centre, outdoor training/learning“, E-learning. (Koubek, 2007, s. 269 – 273)

1.5.5 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování vzdělávání patří k poslední a velmi důležité části vzdělávacího procesu, ve které se jedná o získání zpětné vazby, tedy informaci o účincích určité vzdělávací akce, jak z pohledu účastníků, tak z pohledu lektorů. Mnohdy není snadné prokázat míru přínosu určité vzdělávací aktivity na zlepšených hospodářských výsledcích organizace.

Prokopenko a Kubr et al. (1996, s. 183) uvádí, že podle průzkumů realizovaných v Británii a v Evropě téměř 95 % firem provádí závěrečné hodnocení vzdělávacího programu formou vyplněného dotazníku, ve kterém se účastníci obávají kriticky vyjádřit, aby neuvedli lektora do rozpaků. Často potvrdí, že uspořádání a průběh kurzu proběhly uspokojivě a není třeba žádné zásadní změny. Tato rozšířená praxe hodnocení podporuje zachování stávajícího stavu či může přispět až k neefektivnímu vzdělávání.

Podle Armstronga (2007, s. 508) je vyhodnocování integrální součástí vzdělávání. Jedná se o porovnání cílů (žádoucího chování), které jsou součástí plánování vzdělávacího programu, s výsledky (výsledným chováním).

Mužík (2011, s. 295) člení hodnocení účinnosti vzdělávacího programu na dvě části. První se týká hodnocení v průběhu akce, tzn. rozšíření vědomostí, dovedností, profesních návyků

absolventů působením výuky. Druhá část hodnocení je mnohem složitější, neboť se hodnotí praktický dopad vzdělávání na efektivitu v rámci pracovní činnosti účastníků.

David Simmonds navrhl model vyhodnocování vzdělávání, který se skládá ze tří kroků:

1. **Interní validace** - hodnocení je zaměřeno na posouzení kvality vzdělávacího programu.
2. **Externí validace** - cílem hodnocení je posouzení zlepšení výkonu účastníka vzdělávání.
3. **Evaluace** – je posouzením kvality a účinku vzdělávací aktivity na celkovém přínosu pro organizaci. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 138)

Armstrong (2007, s. 508) uvádí čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání podle Kirkpatricka:

- **Úroveň 1. Reakce** – v této části se zkoumá bezprostřední reakce účastníků na konkrétním vzdělávání, na lektora. Vyplněním formuláře se zjišťují jejich pocity, spokojenost, připomínky a návrhy ke vzdělávacímu semináři.
- **Úroveň 2. Hodnocení poznatků** – na této úrovni se získávají informace o tom, jaké znalosti a dovednosti si účastníci osvojili a zda došlo k změně jejich postojů v požadovaném směru. Informace se získávají formou písemného testu, ústní zkouškou nebo ukázkou práce.
- **Úroveň 3. Hodnocení chování** – je sledována změna chování a jednání absolventů vzdělávací aktivity přímo na pracovišti a dále se zjišťuje, jak jsou aplikovány získané znalosti a dovednosti při výkonu práce. Je doporučováno provést hodnocení před vzděláváním i po něm.
- **Úroveň 4. Hodnocení výsledků** – v poslední úrovni hodnocení se posuzuje význam vzdělávání pro organizační jednotku z hlediska nákladů. Zkoumá se dopad změn v chování, zda došlo ke zlepšení spokojenosti zákazníků, ke zvýšení prodeje, produktivity práce v porovnání s předchozí úrovní. Hodnocení musí být provedeno před vzdělávací aktivitou a po ní. (Armstrong, 2007, s. 508 -509)

V praxi jsou tyto úrovně hodnocení často doplněny o ekonomický ukazatel návratnosti investic ROI, ve kterém jsou srovnávány finanční hodnoty výsledků s náklady vloženými do vzdělávání. (Mužík, 2011, s. 297) Vedle všeobecně známého přístupu Kirkpatricka je nutno zmínit přístup hodnocení vzdělávání Hamblina. Uvedené úrovně hodnocení rozšiřuje

o další úroveň, ve které sleduje dopad vzdělávání na konečné výsledky celého podniku. (Mužík, 2011, s. 297)

Pro vyhodnocování efektivnosti vzdělávacího procesu doporučuje Dvořáková et al. (2007, s. 295 - 296) následující postup:

1. Po identifikaci potřeb specifikovat výsledky, které má vzdělávací aktivita dosáhnout.
2. Transformovat výsledky na cíle, které musí být „SMART“, tj. S – srozumitelně vyjádřené, M – měřitelné, A – adekvátně dosažitelné, R- reálné, T – termínované nebo vztažené k určité události.
3. Zajistit, aby účastník, lektor a nadřízený vzdělávaného účastníka znali od začátku cíl.
4. Vytvořit metody pro porovnání skutečných výsledků s cíli. Jedná se o tzv. formální metody, mezi které patří: sestavení testů pro zjištění znalostí účastníků před a po skončení školicí akce, příprava formulářů pro hodnocení vzdělávání ze strany účastníka a pro hodnocení změn v pracovním výkonu zaměstnance, sestavení pozorovacích checklistů za účelem monitorování vzdělávacího programu a práce vzdělavatelů, zajištění setkání zaměřených na získání zpětné vazby z hlediska kvalitativního zhodnocení, rozhodnutí o ukazatelích, jímž bude kvantifikován praktický přínos vzdělávacího procesu.
5. Vyhodnotit okamžitý a dlouhodobý přínos.
6. Využít výsledky hodnocení jako kritické vstupní údaje pro příští vzdělávací cyklus.

2 VZDĚLÁVÁNÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Současná společnost prošla v posledních letech celou řadou změn, které si vyžádaly zcela nový přístup ke vzdělávání. V této souvislosti se hovoří o celoživotním učení či vzdělávání. Veřejná správa je jednou z oblastí, ke které celoživotní vzdělávání neodmyslitelně patří.

Podle Komendy (2006, s. 176) se princip celoživotního učení prosazuje celosvětově a patří k základním pilířům výchovně vzdělávací soustavy zemí Evropské unie. Jedním z nejvýznamnějších dokumentů v této oblasti je pracovní materiál Evropské komise nazvaný Memorandum o celoživotním učení, které bylo přijato v březnu v roce 2000 na zasedání Evropské rady. Zdůrazňuje dva důvody zavedení celoživotního učení:

- Evropa se mění ve společnost a ekonomiku založenou na znalostech. Přístup k aktuálním informacím a vědomostem se stává klíčem k posílení konkurenceschopnosti Evropy, ke zlepšení zaměstnanosti a adaptability pracovních sil.
- Evropané žijí ve složitém sociálním a politickém světě. Stále více chtějí plánovat svůj vlastní život. „Očekává se, že budou společnosti aktivně přispívat, a musí se reálně naučit žít s kulturní, etnickou a jazykovou rozmanitostí. Vzdělání je v nejširším slova smyslu klíčem k učení a pochopení toho, jak tyto úkoly splnit.“ (Komenda, 2006, s. 176 – 177)

2.1 Veřejná správa

Veřejnou správu lze v kontinentální Evropě popsat jako:

- „součást práva a právního rámce státu,
- prostor, kde státní zaměstnanci pracují a vytvářejí stát,
- státní zaměstnanci slouží státní moci, expanzi a pořádku,
- jejich úkolem je uskutečňovat politiku státu v jasném rámci zákonů a pravidel, která směřují ze shora dolů.“ (Wright a Nemeč, 2002, s. 22)

„Veřejná správa je institut sloužící občanům k realizaci jejich práva na správu věcí veřejných. Jde o správu veřejných záležitostí ve veřejném zájmu.“ (Koudelka, 2007, s. 16)

Veřejná správa je uskutečňována jako vrchnostenská formou příkazů a zákazů podle veřejného práva. Státní i samosprávný veřejný orgán je vázán zásadou uplatnění státní moci jen v mezích zákona. Může to být i správa nevrchnostenská, kdy veřejná správa je pečovatelskou občanů, přičemž využívá forem práva soukromého. (Koudelka, 2007, s. 16 - 17)

V České republice má veřejná správa decentralizovaný model. Ve vztahu k principům rozhodování o potřebách občanů a jejich zabezpečení se člení na:

- státní správu (vláda, ministerstva)
- samosprávu - územní (obce, kraje) a zájmová (profesní komory).

Výkon určité části státní správy vykonávají samosprávné veřejnoprávní korporace pod dohledem, řízením a financováním státu. Veřejnoprávní korporace tak vykonává dva druhy působnosti – vlastní samosprávu a přenesenou státní správu. (Koudelka, 2007, s. 17 - 18)

Pracovníci veřejné správy-úředníci, jsou skutečnými vykonavateli veřejnoprávních činností a představují významný determinant kvality veřejné správy. (Leštinská et al., 2006, s. 7)

Úředníkem je zaměstnanec územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností zařazený do obecního úřadu, do městského úřadu, do magistrátu statutárního města nebo do magistrátu územně členěného statutárního města, do úřadu městského obvodu nebo úřadu městské části územně členěného statutárního města, do krajského úřadu, do Magistrátu hlavního města Prahy nebo do úřadu městské části hlavního města Prahy. (Česko, 2002, s. 6598)

2.2 Legislativa vzdělávání úředníků

Pracovní poměr a vzdělávání úředníků územních samosprávných celků upravuje v České republice zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Na pracovněprávní vztahy úředníků se vztahuje zákoník práce. Zákon o úřednících se nevztahuje na zaměstnance územního samosprávného celku:

- zařazené v jeho organizačních složkách
- zařazené jen v jeho zvláštních orgánech
- kteří vykonávají výhradně pomocné, servisní nebo manuální práce nebo kteří výkon takových prací řídí. (Česko, 2002, s. 6598)

2.2.1 Základní povinnosti úředníka

V hlavě III zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků jsou uvedeny povinnosti úředníka, co nesmí a může vykonávat. Podle Leštinské et al. (2006, s. 31) mají ustanovení hlavy zásadní význam pro existenci zákona, neboť z formulace základních povinností úředníka je patrné, proč je zapotřebí mít pro tuto skupinu zaměstnanců veřejné

správy odchylnou právní úpravu od obecného zákoníku práce. Respektování a naplnění těchto ustanovení by mělo zásadně přispět k vyšší etice a odpovědnosti úředníka nejenom vůči jeho nadřízeným, ale také vůči spolupracovníkům a vůči občanům a dalším subjektům, kterým má územní samosprávný celek prostřednictvím svých úředníků sloužit.

Základní povinnosti úředníka jsou:

- dodržovat ústavní pořádek České republiky
- dodržovat právní předpisy vztahující se k práci jím vykonávané
- plnit pokyny vedoucích úředníků, nejsou-li v rozporu s právními předpisy
- prohlubovat si kvalifikaci v rozsahu stanoveném tímto zákonem
- jednat a rozhodovat nestranně bez ohledu na své přesvědčení
- zdržet se jednání, jež by závažným způsobem narušilo důvěryhodnost územního samosprávného celku
- zdržet se jednání, které by mohlo vést ke střetu veřejného zájmu se zájmy osobními
- v souvislosti s výkonem zaměstnání nepřijímat dary a jiné výhody
- zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, které se dozvěděl při výkonu zaměstnání
- poskytovat informace o činnosti územně samosprávného celku podle zvláštních právních předpisů v rozsahu, v jakém to vyplývá z jeho pracovního zařazení
- při ústním nebo písemném jednání s fyzickými nebo právníckými osobami sdělit své jméno, příjmení, úřad a zařazení v útvaru úřadu
- oznámit územnímu samosprávnému celku, že nastaly skutečnosti, které odůvodňují převedení na jinou práci nebo odvolání z funkce. (Česko, 2002, s. 6602-6603)

2.2.2 Oblasti vzdělávání úředníků

Prohlubování kvalifikace je povinen zajistit územně samosprávný celek. Taktéž je povinen do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka vypracovat plán vzdělávání, nejméně jedenkrát za 3 roky hodnotit plnění a podle výsledků hodnocení provést jeho aktualizaci. Plán vzdělávání obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následných 3 let. Náklady na prohlubování kvalifikace nese územní samosprávný celek. (Česko, 2002, s. 6603-6604)

Podle zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících územně samosprávných celků ve znění pozdějších předpisů má úředník územně samosprávného celku povinnost si prohlubovat kvalifikaci účastí na vstupním vzdělávání, průběžném vzdělávání a na přípravě a ověření zkoušky

odborné způsobilosti. Vedoucí úředník a vedoucí úřadu jsou povinni prohlubovat si kvalifikaci účastí na vzdělávání vedoucích úředníků. (Česko, 2002, s. 6604)

- **Vstupní vzdělávání** zahrnuje znalosti základů veřejné správy, základní dovednosti a návyky pro výkon správních činností, znalosti základů užívání informačních technologií, základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení. Vstupní vzdělávání je povinen ukončit úředník nejpozději do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru. Úředník, který má zvláštní odbornou způsobilost, nemá povinnost absolvovat vstupní vzdělávání. Absolvování vstupního vzdělávání se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí. (Česko, 2002, s. 6604)
- **Průběžné vzdělávání** zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků. Je zaměřeno na výkon správních činností v územním samosprávném celku, včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí. Provádí se formou kurzů a o účasti úředníka na jednotlivých kurzech rozhoduje vedoucí úřadu podle potřeb územně samosprávného celku s přihlédnutím k plánu vzdělávání pracovníka. O účasti na kurzu průběžného vzdělávání vydává vzdělávací instituce osvědčení. (Česko, 2002, s. 6604)
- **Zvláštní odborná způsobilost** je předpokladem pro výkon správních činností; ověřuje se zkouškou a prokazuje se osvědčením. K výkonu správních činností stanovených ve vyhlášce Ministerstva vnitra č. 512/2002 Sb. musí úředník prokázat zkoušku zvláštní způsobilosti nejpozději do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo ode dne, kdy začal vykonávat tuto činnost. Výjimkou je úředník, kterému byla uznána rovnocennost vzdělání podle § 33 nebo § 34 zákona č. 312/2002 Sb. a vyhlášky č. 304/2012 Sb. o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků. Zkouška odborné způsobilosti má obecnou a zvláštní část. Obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy, obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze a zákona o správních řízeních. Zvláštní část zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených výše uvedenou vyhláškou. U obou částí musí úředník prokázat schopnost aplikace znalostí v praxi. Znalosti z obecné a zvláštní části se ověřují samostatně formou písemné a ústní zkoušky. Úspěšné složení písemné zkoušky je předpokladem pro konání ústní zkoušky. Územně samosprávný celek je povinen přihlásit úředníka k vykonání zkoušky do 6

měsíců od vzniku pracovního poměru nebo do 3 měsíců od začátku výkonu správní činnosti. (Česko, 2002, s. 6604-6605)

- **Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů** zahrnuje rovněž obecnou a zvláštní část. Obecná část je orientována na znalosti a dovednosti v oblasti řízení pracovníků, zvláštní část zahrnuje přehled o činnostech stanovených prováděcím předpisem, které vykonávají podřízení pracovníci. Vedoucí úředník je povinen ukončit toto vzdělávání do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci vedoucího pracovníka. Účast na vzdělávání se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí. Úředník, který se účastnil vzdělávání a jehož náklady hradil územní samosprávný celek, je povinen setrvat v pracovním poměru po dobu 3 let u tohoto územně samosprávného celku. V případě nedodržení uvedené doby je úředník povinen uhradit náklady spojené s tímto vzděláváním nebo jejich poměrnou část. (Česko, 2002, s. 6606)

2.2.3 Akreditace vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů

Podle zákona o úřednících může prohlubování kvalifikace poskytovat:

- právnická nebo fyzická osoba oprávněná ke vzdělávací činnosti podle zvláštního předpisu, již byla udělena akreditace podle § 30 zákona č. 312/2002 Sb.,
- příspěvková organizace zřízena Ministerstvem vnitra,
- územně samosprávný celek, jemuž byla udělena akreditace podle § 30 zákona č. 312/2002 Sb. (Česko, 2002, s. 6603)

Pro zajištění kvalitní a jednotné úrovně specifických odborných znalostí akredituje Ministerstvo vnitra vzdělávací instituce nebo vzdělávací programy. Akreditace se uděluje na dobu 3 let. Pro tuto činnost zřizuje ministerstvo akreditační komise, které jsou složeny z odborníků v oblasti veřejné správy a ze zástupců krajů a obcí. (Česko, 2002, s. 6606)

3 FINANCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZE STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ EVROPSKÉ UNIE

V posledních pěti letech bylo snahou mnoha institucí, jak v oblasti veřejné správy, tak v soukromém sektoru, využít možnost financování vzdělávacích programů ze strukturálních fondů Evropské unie. Tato kapitola se věnuje především programům Evropského sociálního fondu, protože také Městský úřad Luhačovice využil příležitosti a uspěl se svou žádostí o dotaci z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost na projekt „Systematickým vzděláváním k rozvoji zaměstnanců a kvalitě řízení Městského úřadu Luhačovice“, který bude předmětem zkoumání praktické části.

3.1 Fondy Evropské unie

Fondy EU představují hlavní nástroj realizace evropské politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Hlavním cílem je zmírnit rozdíly v životní a ekonomické úrovni mezi chudšími a bohatšími regiony a zeměmi EU. Evropská unie disponuje třemi hlavními fondy:

- **Strukturální fondy:**
Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF) a Evropský sociální fond (ESF)
- **Fond soudržnosti (FS).** (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, ©2013a)

V programovém období 2007 - 2013 je pro využití zdrojů fondů EU určeno celkem 26 operačních programů, které jsou dále rozděleny mezi tři cíle politiky hospodářské a sociální soudržnosti:

- **Cíl Konvergence** – podporuje hospodářský a sociální rozvoj méně vyspělých regionů a členských států. Lze čerpat finance z osmi tematických operačních programů a sedmi regionálních operačních programů (ROP) pro regiony soudružnosti (NUTS II).
- **Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost** – podporuje region Hlavního města Prahy, který nečerpá finanční prostředky z Konvergence. Zahrnuje dva operační programy.
- **Cíl Evropská územní spolupráce** – usiluje o podporu příhraniční, meziregionální a nadnárodní spolupráce regiony. Lze čerpat z devíti operačních programů. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, ©2013b)

3.2 Evropský sociální fond v ČR

Evropský sociální fond patří do strukturálních fondů Evropské unie a je základním finančním nástrojem pro realizování Evropské strategie zaměstnanosti. Pro programové období 2007 - 2013 je přiděleno pro ČR z tohoto fondu 3,8 mld. EUR. K cílům Evropského sociálního fondu patří (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, ©2008a):

- „Pomoc nezaměstnaným lidem při vstupu na trh práce
- Rovné příležitosti pro všechny při přístupu na trh práce
- Sociální začleňování, pomoc lidem ze znevýhodněných sociálních skupin při vstupu na trh práce
- Celoživotní vzdělávání
- Rozvoj kvalifikované a přizpůsobivé pracovní síly
- Zavádění moderních způsobů organizace práce a podnikání
- Zlepšení přístupu a účasti žen na trhu práce
- Boj se všemi formami diskriminace a nerovnostmi souvisejícími s trhem práce.“

3.2.1 Programy ESF pro období 2007 - 2013

Z Evropského sociálního fondu je pro programové období 2007 - 2013 možnost v oblasti lidských zdrojů čerpat finanční prostředky z následujících operačních programů:

- OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)
- OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK)
- OP Praha – Adaptabilita (OP PA). (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, ©2008b)

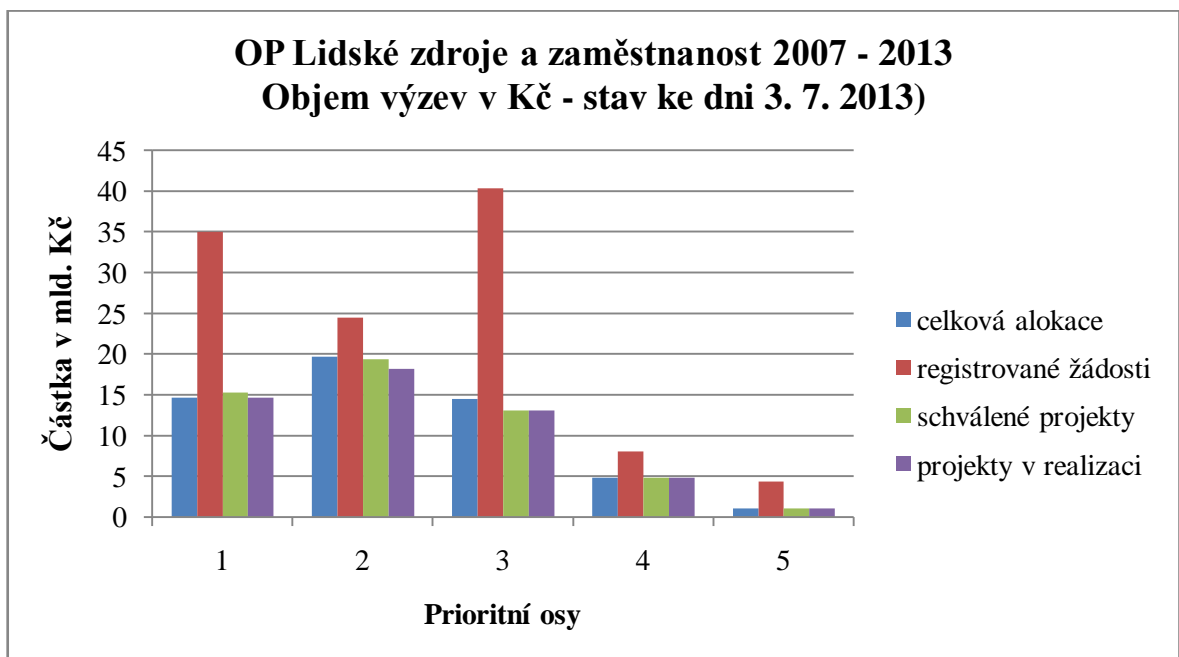
Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost je zaměřený na snižování nezaměstnanosti, začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, na zvyšování kvality veřejné správy a na mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech. Je financován zejména z prostředků cíle Konvergence, ale také z financí cíle Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost určeného pro Hl. město Praha. Z fondů EU je pro tento operační program vyčleněno 1,88 mld. EUR, což tvoří cca 7 % z celkových finančních prostředků určených z fondů EU pro ČR. (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, ©2008c)

OP LZZ obsahuje pět následujících prioritních os:

- „Prioritní osa 1 - Adaptabilita
- Prioritní osa 2 - Aktivní politika trhu práce

- Prioritní osa 3 - Sociální integrace a rovné příležitosti
- Prioritní osa 4 - Veřejná správa a veřejné služby
- Prioritní osa 5 - Mezinárodní spolupráce.“ (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, ©2008d):

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost se specifikuje na oblast rozvoje lidských zdrojů a vzdělávání, především na komplexní systém celoživotního učení. Dále se zaměřuje na utváření vhodného prostředí pro výzkumné, vývojové a inovační aktivity. Operační program je víceletým tematickým programem v gesci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Pro tento operační program je z fondů EU vyčleněno celkem 1,79 mld. EUR (85 %), z veřejných zdrojů ČR je financování programu navýšeno o dalších 0,33 mld. EUR (15 %). (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, ©2008e)



Obr. 3. OP LZZ, Objem výzev v Kč – stav ke dni 3. 7. 2013 (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, ©2008f)

4 KOMPARACE VZDĚLÁVÁNÍ VE VEŘEJNÉ A SOUKROMÉ SFÉŘE

Dobré fungování každé organizace je do značné míry závislé na kvalifikovaném lidském kapitálu, který tvoří základ prosperity každé firmy. Z tohoto důvodu má vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů stejně významnou úlohu ve veřejné i soukromé sféře.

Základní odlišnosti vzdělávání jsou stanoveny především legislativou. Stejnou právní normou pro oba sektory je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Veřejný sektor se na rozdíl od soukromého musí řídit taktéž zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, podle kterého má mít pracovník vypracován plán osobního vzdělávání v délce nejméně 18 pracovních dní po dobu následných 3 let. Zaměstnanci mají povinnost si prohlubovat kvalifikaci účastí na vstupním a průběžném vzdělávání, na přípravě a ověření zkoušky odborné způsobilosti. Vedoucí úředník a vedoucí úřadu jsou povinni prohlubovat si kvalifikaci účastí na vzdělávání vedoucích úředníků (Česko, 2002, s. 6603-6604)

Odborný rozvoj zaměstnanců upravuje v zákoníku práce Hlava II. Zaměstnavatel pečuje o odborný rozvoj zaměstnanců. Péče o odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zejména zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování a zvyšování kvalifikace. Při zvyšování kvalifikace přísluší zaměstnanci od zaměstnavatele pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu. V souvislosti se zvyšováním kvalifikace může zaměstnanec požádat svého zaměstnavatele o uzavření kvalifikační dohody, jejíž součástí je závazek zaměstnavatele umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace a závazek zaměstnance setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po sjednanou dobu, nejdéle však po dobu 5 let nebo uhradit zaměstnavateli náklady spojené se zvýšením kvalifikace. (Česko, 2006, s. 3196-3197)

V období 2007 - 2013 využívá veřejný i soukromý sektor možnost financovat vzdělávání z fondů EU, především z Evropského sociálního fondu. V období, kdy není tato příležitost, hradí soukromá firma náklady na vzdělávání z hospodářského výsledku, tedy z vlastních finančních zdrojů. Vzdělávání zaměstnanců veřejné správy je financováno z rozpočtu obce. Snahou každé soukromé společnosti je investovat do vzdělávání svých zaměstnanců, a to za účelem prosperity firmy, zlepšení pozice a konkurenceschopnosti na trhu, zvyšování zisku z činnosti, kterou vykonává, ať už v oblasti výrobní nebo v oblasti poskytování služeb. Proto u soukromého sektoru lze snadněji vyčíslit finanční přínosy vzdělávání.

Cílem vzdělávání zaměstnanců ve veřejném sektoru není zvyšování zisku, ale efektivní výkon státní správy a spokojený občan.

5 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Vzdělávání zaměstnanců je v moderně řízených organizacích jednou z nejvýznamnějších personálních činností. Každá organizace by měla mít jasnou koncepci vzdělávání svých pracovníků. Nejefektivnějším vzděláváním je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to cyklus, který se neustále opakuje a vychází ze zásad firemní politiky, sleduje strategické cíle vzdělávání. Hlavním cílem je připravit pracovníky tak, aby se zvýšila jejich výkonnost a tím také prosperita firmy. Vlastní cyklus vzdělávání se skládá ze vzájemně propojených fází, a to identifikace potřeby vzdělávání pracovníků, plánování, realizace vzdělávacího procesu a vyhodnocování výsledků a účinnost vzdělávacích programů. Při identifikaci vzdělávacích potřeb je třeba brát zřetel na strategii a cíle organizace, a proto by měl rozvoj zaměstnanců odpovídat jejím potřebám. V rámci plánování vzdělávání je podstatné zodpovědět následující otázky: Co bude obsahem vzdělávání? Kdo se bude vzdělávat? Jak? Kým? Kdy? Kde? Za kolik? Jak bude probíhat hodnocení a účinnost vzdělávání? Součástí samotné realizace jsou cíle, program, motivace, metody vzdělávání, účastníci a lektoři. K poslední, ale velmi důležité části cyklu, patří vyhodnocování vzdělávání a zjištění zpětné vazby.

Vzdělávání ve veřejné správě se řídí zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Úředník územně samosprávného celku má povinnost si prohlubovat kvalifikaci účastí na vstupním a průběžném vzdělávání a na přípravě a ověření zkoušky odborné způsobilosti. Vedoucí úředník a vedoucí úřadu jsou povinni se účastnit vzdělávání vedoucích úředníků.

V programovém období 2007 – 2013 využívá veřejný i soukromý sektor možnosti financování vzdělávání ze zdrojů fondů Evropské unie, zejména v rámci operačních programů Lidské zdroje a zaměstnanost, Vzdělávání pro konkurenceschopnost a Praha - Adaptabilita. Z toho důvodu je v posledních letech věnována vzdělávání obzvláště velká pozornost.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ MĚSTSKÉHO ÚŘADU LUHAČOVICE

Luhačovice se nachází v jihovýchodní části Zlínského kraje. Město Luhačovice tvoří 4 katastrální území a vzniklo sloučením samostatných obcí: Luhačovice, Řetečov, Polichno a Kladná Žilín. Rozloha města Luhačovice je 3 299,8 ha a počet obyvatel je 5 704. Luhačovice jsou největší moravské lázně, které využívají přírodních léčivých zdrojů. Na území Luhačovic vyvěrá 16 hydrouhličitanochlorido-sodných kyselk a jeden sirný pramen. Léčí se zde pacienti s onemocněním dýchacího ústrojí, trávicího ústrojí, nemoci z poruch látkové výměny a poruch pohybového aparátu. (Luhačovice, ©2013)

6.1 Postavení a působnost MěÚ Luhačovice

Postavení a působnost upravuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení) ve znění pozdějších předpisů, výkon státní správy v přenesené působnosti se řídí zvláštními zákony. Městský úřad plní úkoly v oblasti samostatné působnosti dle § 35 zákona o obcích i v přenesené působnosti dle § 61 zákona o obcích. (Město Luhačovice, 2012, s. 3)

Oblast samostatné působnosti MěÚ

V oblasti samostatné působnosti realizuje úkoly uložené radou města a zastupitelstvem města a zabezpečuje plnění usnesení rady města a zastupitelstva města. Dozor nad výkonem samostatné působnosti vykonává Ministerstvo vnitra. Po stránce odborné usměrňuje příspěvkové organizace a organizační složky, které město zřídilo, tj. Technické služby, Městský dům kultury Elektra, Základní škola, Sportovní centrum Radostova, Mateřská škola, Dům dětí a mládeže a Městská knihovna, pokud zvláštní zákon nestanovuje jinak. Dále napomáhá komisím a výborům zřízených RM a ZM v jejich činnosti. (Město Luhačovice, 2012, s. 3 a 7)

Oblast přenesené působnosti MěÚ

V rámci oblasti přenesené působnosti je MěÚ podřízen Krajskému úřadu Zlín, pokud zvláštní zákony nestanoví jinak. Rovněž provádí dozor nad výkonem přenesené působnosti. (Město Luhačovice, 2012, s. 3 a 7)

Městský úřad vykonává státní správu ve správním obvodu určeném právním předpisem v rozsahu stanoveném v § 61, 64 a 66 zákona o obcích. MěÚ Luhačovice je podle zákona č. 314/2002 Sb., a § 13 vyhlášky č. 288/2002 Sb., pověřeným obecním úřadem 8 obcí: Biskupice, Dolní Lhota, Horní Lhota, Ludkovice, Podhradí, Pozlovice, Sehradice a Slopné.

Dle zákona č. 314/2002 Sb., a § 26 vyhlášky č. 288/2002 Sb., je obcí s rozšířenou působností celkem pro 15 obcí: Biskupice, Bohuslavice nad Vlání, Dolní Lhota, Horní Lhota, Lipová, Ludkovice, Luhačovice, Petřůvka, Podhradí, Pozlovice, Rudimov, Sehradice, Slavičín, Slopné a Šanov. (Město Luhačovice, 2012, s. 3)

6.2 Organizační struktura úřadu

Město Luhačovice zajišťuje na svém území veřejnou správu – samosprávu i státní správu. Nejvyšším orgánem města je zastupitelstvo města, které má 21 členů. Výkonným orgánem města je rada města, která má 7 členů, zvolených z řad zastupitelů. Organizační struktura s vyjádřením řídicích vztahů je vyjádřena v organizačním schématu, který je nedílnou součástí organizačního řádu a je uvedena v příloze č. P I.

Městský úřad tvoří starosta, místostarostka, tajemník a další zaměstnanci města zařazení do MěÚ. Celkový stav zaměstnanců k 1. 3. 2013 je 60 zaměstnanců, z toho 55 úředníků a 5 ostatních pracovníků, kteří vykonávají technické práce. Městský úřad se člení na 7 odborů:

- odbor správní
- odbor finanční
- odbor správy majetku
- odbor stavební
- odbor dopravy
- odbor životního prostředí
- odbor sociální. (Město Luhačovice, 2012, s. 5)

7 ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ MĚSTSKÉHO ÚŘADU LUHAČOVICE

7.1 Cíl analýzy

Hlavním cílem této analýzy je provést přehled a zhodnocení současného vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu v Luhačovicích, které již dva roky probíhá především v rámci vzdělávacího projektu „Systematickým vzděláváním k rozvoji zaměstnanců a kvalitě řízení Městského úřadu Luhačovice“. Součástí analýzy bude zjištění nedostatků či předností vzdělávacího systému úřadu. Na základě provedené analýzy navrhne autorka doporučení vedení úřadu ke zlepšení současného stavu v oblasti vzdělávání.

Autorka je zaměstnancem městského úřadu a zároveň tedy i účastníkem vzdělávacích aktivit. V analýze se zaměří především na hodnocení vzdělávacích kurzů, kterých se sama zúčastnila. Dílčím cílem analýzy je zjištění vhodných nástrojů motivace zaměstnanců ke vzdělávání, které je mnohdy chápáno pouze jako povinnost, ne jako cesta k osobnímu růstu a rozvoji.

7.2 Metody sběru dat

Pro provedení analýzy použila autorka tyto metody sběru dat – studium materiálů o systému vzdělávání, pozorování a vlastní zkušenosti, rozhovory a dotazníkové šetření.

7.2.1 Studium materiálů o systému vzdělávání

V průběhu zpracování bakalářské práce měla autorka příležitost seznámit se s interními materiály, které doposud neznala a které jí byly poskytnuty tajemníkem Městského úřadu Luhačovice. Jedná se o analýzu vzdělávacích potřeb „Systém vzdělávání pracovníků Městského úřadu Luhačovice“ vyhotovenou v roce 2009 a 2010 firmou ActivConzult s. r. o. specializující se na odborné strategické poradenství. Podkladem pro zpracování analýzy byly požadavky vyplývající z hodnocení vzdělávacích aktivit, které pro zaměstnance městského úřadu realizovala v letech 2007 – 2008.

Materiál byl pro autorku přínosem, protože je přehledně zpracovaný a názorně vysvětluje jak cíle úřadu, tak celý systém vzdělávání pracovníků úřadu včetně jednotlivých kategorií, do kterých a proč jsou úředníci zařazeni. Podle uvedeného dokumentu dostal vzdělávací systém městského úřadu i plán vzdělávání úředníka novou podobu. Tyto materiály byly

podkladem pro zpracování žádosti o dotaci z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

7.2.2 Rozhovory

Autorka konzultovala potřebné informace o vzdělávání na úřadě osobně s tajemníkem a s vedoucími odborů, kteří společně zodpovídají za vzdělávání podřízených pracovníků. Z těchto rozhovorů se dozvěděla, jak a kdo v současné době plán vzdělávání vede a vyhodnocuje. Autorka se osobně dotazovala jednotlivých vedoucích na odborné vzdělávání. Cílem bylo zjistit, jak probíhá odborné vzdělávání zaměstnanců na jednotlivých odborech, neboť tato oblast vzdělávání je velmi specifická. Dále autorka konzultovala s některými spolupracovníky současný průběh vstupního vzdělání a zkoušky odborné způsobilosti.

7.2.3 Vlastní pozorování

V rámci vzdělávacího projektu „Systematickým vzděláváním k rozvoji zaměstnanců a kvalitě řízení Městského úřadu Luhačovice“ se autorka od listopadu roku 2011 do dubna letošního roku zúčastnila celkem deseti vzdělávacích aktivit, např. Profesionální image, Etiketa, Prezentační dovednosti 1. stupeň, Time management, Konfliktní komunikace, Zvládnání stresu a zátěže 2. stupeň. V této práci se zaměří na vzdělávací kurzy, které se uskutečnily v letošním roce a na podzim roku 2012. Cílem použití této metody sběru dat je přiblížit cíle, obsah a formu některých vzdělávacích aktivit a zároveň upozornit na některé nedostatky.

7.2.4 Dotazníkové šetření

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit názory a postoje zaměstnanců k současnému systému vzdělávání (např. zda zaměstnanci mají možnost vlastního rozhodování při výběru vzdělávací aktivity, zda byli seznámeni s cíli úřadu, zda jsou spokojeni s výběrem témat a obsahem seminářů zařazených v rámci vzdělávacího projektu), ale také jejich zájem o další prohlubování kvalifikace (např. jaké oblasti vzdělávání je nejvíce zajímaví a zda se chtějí osobně podílet na jejich plánu vzdělávání). Dotazník je uveden v příloze P III.

Dotazníkové šetření se uskutečnilo v prvním týdnu měsíce dubnu letošního roku. Vzdělávání se týká 55 zaměstnanců. Celkem bylo osloveno 54 zaměstnanců, z toho 10 vedoucích pracovníků včetně starosty a místostarostky. Autorka informovala předem tajemníka úřadu o plánovaném dotazníkovém šetření. Sběr dotazníků trval týden. Dotazník byl anonymní,

respondenti mohli odevzdat vyplněný dotazník do zapečetěné krabice nebo osobně autorce do společné obálky. Obsah dotazníku určeného pro vedoucí pracovníky se lišil od dotazníku pro ostatní zaměstnance pouze jednou otázkou, a to zda respondent absolvoval vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů. Z celkového počtu 54 rozdaných dotazníků by vráceno 51 dotazníků, návratnost tedy činila 94,4 %. Dotazník byl rozdělen do tří částí. První část byla zaměřena na získání základních údajů o respondentovi včetně odborného vzdělání. Otázky v druhé části se vztahovaly k projektu „Systematickým vzděláváním k rozvoji zaměstnanců a kvalitě řízení Městského úřadu Luhačovice“. Poslední část dotazníku byla směřována na další prohlubování kvalifikace, na připomínky a náměty k uvedené tématice.

▪ Charakteristika respondentů

Cílem první až sedmé otázky dotazníku bylo provést charakteristiku respondentů. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 51 respondentů, z toho bylo 63 % žen a 37 % mužů. Dotazník vyplnili všichni oslovení muži, celkem 19 mužů. Počet zodpovězených dotazníků od žen je 32, což je o tři dotazníky méně, než bylo ve skutečnosti rozdáno. Nejvíce respondentů 39 % je ve věkové skupině od 51 let do 59 let, 25 % respondentů se zúčastnilo ve věkové kategorii od 41 let do 50 let, 20 % respondentů je ve věkové skupině od 31 let do 40 let. Kategorie do 30 let představuje 10 % respondentů a 6 % respondentů dovršilo 60 a více let.

Z odpovědí na otázku „Jak dlouho pracujete ve veřejné správě?“ je patrná nízká fluktuace a dosavadní stabilita práce ve veřejném sektoru. Vše ale závisí od legislativních a organizačních změn, které mají velký vliv na počet zaměstnanců. V roce 2010 pracovalo na městském úřadě 71 úředníků, v roce 2011 se stav snížil na 60 úředníků a v roce 2012 byl stav 55 úředníků. Z analýzy uvedené otázky vyplývá, že kategorie délky zaměstnání ve veřejné správě 6 - 10 let a 11 - 20 let je stejná, každá představuje 31 % respondentů. V rozmezí 1 - 5 let je to 18 % respondentů, více než 20 let pracuje ve veřejné správě 16 % respondentů. Praktické zkušenosti ve veřejném sektoru nemají 4 % respondentů.

Z celkového počtu respondentů má 47 % nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské a 47 % vysokoškolské vzdělání bakalářské a magisterské. Vyšší odborné vzdělání má 6 % respondentů.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 80 % respondentů považuje své dosažené vzdělání za dostačující a nemá zájem o studium na vysoké škole. Podrobnější analýzou autorka

zjistila, že z uvedeného počtu je celkem 35 % středoškoláků, z toho jsou 2 % respondentů ve věku 20 – 30 let, 6 % ve věku 31 – 40 let, 8 % ve věku 41 – 50 let, 18 % ve věku 51 – 59 let a 2 % ve věku 60 a více let. Z uvedeného vyplývá, že někteří mladší respondenti nejsou dostatečně motivováni k dalšímu studiu a nemají zájem o zvyšování své kvalifikace. V současné době si zvyšuje vzdělání studiem na vysoké škole 6 % respondentů. Dále studovat by chtělo 14 % z oslovených osob, z toho 6 % má dosažené nejvyšší vzdělávání středoškolské, 4 % vyšší odborné a bakalářské vzdělání, 4 % magisterské vzdělání.

Zkoušku odborné způsobilosti nemusela absolvovat pouze 2 % respondentů, neboť ji dotazovaní splnili absolvováním studia v příslušném bakalářském nebo magisterském programu. 16 % respondentů vykonává pracovní pozici, pro kterou není tato zkouška vyžadována, např. starosta, místostarostka, pracovníci správy majetku a podatelny. Stejný počet respondentů musí zkoušku odborné způsobilosti teprve absolvovat. 66 % z oslovených respondentů muselo pro výkon své pracovní pozice tuto zkoušku vykonat již v předchozích letech. Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů absolvovalo 8 respondentů z 10. Uvedené vzdělávání není určeno pro starostu a místostarostu.

7.3 Analytická zjištění

7.3.1 Povinnosti pracovníků úřadu v oblasti vzdělávání

Povinnosti zaměstnanců týkající se vzdělávání má městský úřad zapracované, na základě platné legislativy, v pracovním řádu a ve vnitřních směrnících.

Povinnosti vyplývající z pracovního řádu

Pracovní řád Městského úřadu Luhačovice s účinností od 1. 6. 2008 je závazný pro všechny zaměstnance města Luhačovice zařazené do městského úřadu a organizačních složek města Luhačovice. V pracovním řádu jsou specifikovány mimo jiné povinnosti zaměstnanců při vzniku pracovního poměru, v době jeho trvání a při skončení pracovního poměru, bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci, porušení povinností. V souvislosti se vzděláváním zaměstnanců je zaměstnanec povinen:

- soustavně si prohlubovat kvalifikaci k výkonu sjednaného druhu práce a v případě rozhodnutí zaměstnavatele si kvalifikaci zvyšovat, včetně kvalifikace jazykové
- účastnit se vzdělávacích akcí, na které byl vyslán zaměstnavatelem, a vzdělávacích akcí, na které byl vyslán na svou žádost se souhlasem zaměstnavatele

- při přihlašování na vzdělávací akce postupovat dle pokynů, podrobovat se ověřování kvalifikace a znalostí a dovedností vztahujících se k vykonávané práci
- po absolvování vzdělávací akce provést zhodnocení této akce, informovat o průběhu školení příslušného vedoucího zaměstnance a odevzdat mu kopii osvědčení o absolvování vzdělávací akce, to vše do dvou pracovních dnů
- v případě absolvování zkoušky odborné způsobilosti informovat následující pracovní den o výsledku této zkoušky příslušného vedoucího zaměstnance a odevzdat mzdové účetní doklady o jejím absolvování
- v případě záměru studia při zaměstnání, které má povahu zvýšení kvalifikace v souladu s potřebou zaměstnavatele může zaměstnanec požádat prostřednictvím příslušného vedoucího zaměstnance a po jeho vyjádření o souhlas zaměstnavatele se zvyšováním kvalifikace touto formou, včetně odůvodnění záměru a doložení požadovaných dokladů (např. dokladu o přijetí ke studiu, smlouvy o vzdělávání s příslušnou vzdělávací institucí, apod.). (Město Luhačovice, 2012, s. 5)

Příslušní vedoucí zaměstnanci jsou v oblasti vzdělání pracovníků mimo jiné povinni:

- spolupodílet se na vytváření a aktualizaci vzdělávacích plánů podřízených zaměstnanců a navrhnout tajemníkovi vyslání podřízených zaměstnanců na konkrétní vzdělávací aktivitu
- seznámit se s výsledky a přínosy jednotlivých vzdělávacích kurzů absolvovaných podřízenými zaměstnanci. (Město Luhačovice, 2008a, s. 6)

Na úseku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) je zaměstnanec povinen se zúčastnit všech druhů a forem školení, které organizuje zaměstnavatel v rámci BOZP a podrobit se stanoveným zkouškám na tomto úseku. (Město Luhačovice, 2012, s. 7)

Organizační směrnice č. 5/2008 - Zajištění BOZP

Organizační směrnice č. 5/2008 je závazná pro všechny zaměstnance města Luhačovice zařazené do MěÚ a organizačních složek města. Směrnice stanoví povinnosti zaměstnanců města a zaměstnavatele k zajištění BOZP v souladu s ustanovením § 101 a následujících zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů. Obecnou odpovědnost za plnění BOZP mají vedoucí zaměstnanci. (Město Luhačovice, 2008, s. 1 - 2)

- **Vstupní školení o BOZP** je specifikováno v čl. 4 uvedené směrnice. Znalost předpisů je nedílnou součástí kvalifikace zaměstnanců. Obsah vstupního školení je určen osnovou, která je přílohou směrnice. Každý zaměstnanec musí absolvovat

vstupní školení BOZP a požární ochrany (PO), které provádí odborně způsobilý zaměstnanec v prevenci rizik. Ten rovněž vyhotovuje ze vstupního školení písemný záznam, který podepíše nový zaměstnanec a odborně způsobilý zaměstnanec v prevenci rizik. Znalost těchto předpisů vyžadují a dodržování kontrolují vedoucí pracovníci. (Město Luhačovice, 2008, s. 2)

- **Periodické školení o BOZP** zabezpečuje odborně způsobilý zaměstnanec v prevenci rizik v intervalu jednou za dva roky. Obsah periodického školení je určen osnovou, která je přílohou směrnice. Periodického školení o BOZP jsou povinni se zúčastnit všichni zaměstnanci. Ověřování znalostí k zajištění BOZP se provádí formou ústních dotazů nebo písemného testu. (Město Luhačovice, 2008, s. 2)
- **Periodické školení řidičů** užívajících silniční motorová vozidla v majetku města Luhačovice se provádí v intervalu jednou za dva roky. Vstupní a periodické školení řidičů motorových vozidel zajistí odborně způsobilý zaměstnanec v prevenci rizik. Ověřování znalostí pro provoz a údržbu silničních motorových vozidel se provádí formou písemného nebo elektronického testu. (Město Luhačovice, 2008, s. 3)

Dohoda o zvýšení kvalifikace

Zaměstnanci MěÚ, kteří si chtějí zvyšovat své vzdělávání dalším studiem, mohou uzavřít s Městem Luhačovice, zastoupeným tajemníkem MěÚ, dohodu o zvýšení kvalifikace v souladu s ustanovením § 234 zákoníku práce. Zaměstnavatel poskytuje pracovní úlevy a hmotné zabezpečení ve formě pracovního volna s náhradou mzdy v nezbytně nutném rozsahu k účasti na výuce na studiu v každém semestru a náhradu cestovních nákladů spojených s účastí na studiu. Zaměstnanec se zavazuje setrvat u zaměstnavatele v pracovním poměru nejméně po dobu tří let poté, co úspěšně ukončí studium. V případě, že zaměstnanec závazek nesplní a studium úspěšně nedokončí ve stanoveném termínu, je povinen zaplatit vynaložené náklady, nejvýše však do částky 70 000,- Kč. (Česko, 2006, s. 3197)

7.3.2 Tematické oblasti vzdělávání úředníků

Personální oblast na MěÚ v Luhačovicích má v náplni práce tajemník úřadu, který společně s vedoucími odborů zodpovídá za vzdělávání podřízených pracovníků. Vedoucí jednotlivých odborů zpracovávají, vedou a vyhodnocují plán osobního vzdělávání pracovníků. Plán osobního vzdělávání byl zpracován na období 2010 – 2013 na základě provedené analýzy vzdělávacích potřeb z roku 2010 bez předchozí konzultace s daným pracovníkem. Plán vzdělávání obsahuje název úřadu, základní údaje o pracovníkovi: jméno, příjmení,

titul, datum nástupu, počet odpracovaných let u úřadu, pracovní zařazení, dosažené předcházející vzdělání včetně vstupního vzdělávání úředníka územně samosprávného celku (ÚSC) a zkoušky odborné způsobilosti. Plán je rozdělen na jednotlivé oblasti, a to oblast vzdělávání povinného, adaptačního, specializovaného a odborného, dále osobnostní rozvoj, ostatní dovednosti a interní lektory. Tyto oblasti jsou dále členěny do jednotlivých vzdělávacích okruhů, ke kterým jsou definovány klíčové vzdělávací aktivity v definovaném obsahu a rozsahu, jejich konání se odvíjí od cílové skupiny = kategorie pracovníků. Přejít do vyšší kategorie zohledňuje úroveň vzdělávací aktivity v časovém harmonogramu 4 vzdělávacích cyklů (1 cyklus = 3 roky), při čemž se kategorie mohou prolínat.

Kategorie pracovníků je rozdělena na:

- nového pracovníka (V) – do půl roku po nástupu
- úředníka (D) – po polovině roku po nástupu
- staršího úředníka (C) – po dobu 1 – 5 let po nástupu
- manažera (B) – po dobu 2 – 7 let po nástupu
- TOP manažera (A) – po 8 letech po nástupu
- specializované pracovníky (S).

Kategorizace pracovníků se odvíjí od doby praxe pracovníka na městském úřadě a náročnosti jeho pozice na samostatné rozhodování. Specializovanou kategorií jsou zátěžové/kontaktní profese.

Povinné vzdělávání

Do povinného vzdělávání je zařazeno školení „Bezpečnost a ochrana zdraví při práci“ a „Požární ochrana“, které úřad organizuje pro všechny zaměstnance pravidelně 1x za dva roky. Noví pracovníci včetně studentů, vykonávajících praxi, jsou proškoleni v den nástupu do zaměstnání či praxe. Poslední termín povinného vzdělávání proběhl v listopadu roku 2012. Školení se uskutečňuje zpravidla v zasedací místnosti v budově městského úřadu formou přednášky doplněné odbornými ukázkami. Školitelem je pověřený pracovník správního odboru vykonávající na úřadě agendu v přenesené působnosti na úseku krizového řízení. Lektorská činnost v oblasti BOZP a PO je u přednášejícího podmíněna získaným Osvědčením o odborné způsobilosti k zajišťování úkolů v prevenci rizik pod § 9 zákona č. 309/2006 Sb., které je platné na 5 let. Po uplynutí této doby musí znovu absolvovat třídenní vzdělávací seminář pořádaný akreditovanou vzdělávací institucí. Kurz je ukončen písemným testem a ústní zkouškou. Městský úřad má pro povinné vzdělávání BOZP a PO

zpracovaný tematický plán dle platné legislativy a časový rozvrh školení. Závěrem přednášky bylo provedeno ověření znalostí formou ústních dotazů. Po skončení školení BOZP a PO následovala přednáška člena Zlínské záchranné služby o poskytování první pomoci s praktickou ukázkou na figuríně. Kvalita uvedeného vzdělávání se na úřadě žádným způsobem nevyhodnocuje. Pravidelné povinné vzdělávání je především přínosné pro zopakování vědomostí a znalostí, ale má však informativní charakter týkající se legislativních změn a nových poznatků. Obě přednášky splnily svůj cíl. Přednáška BOZP a PO obsahovala upozornění na změny zákona a byly vytyčeny nejvíce rizikové oblasti BOZP a PO. Přednáška o první pomoci byla velmi zajímavá, neboť její součástí byla nejen teorie, ale i praktické ukázky a sdělení zkušeností z terénu.

Specializované kurzy

Mezi specializované kurzy patří školení řidičů užívajících silniční motorová vozidla v majetku města. Z celkového počtu zaměstnanců je 50 řidičů. Město disponuje celkem se čtyřmi osobními vozidly. Školení se realizuje v intervalu jednou za dva roky zpravidla ve stejný den, kdy se koná školení BOZP a PO. Lektorem je učitel vybrané autoškoly ze Zlína, který tuto přednášku pro zaměstnance - řidiče městského úřadu zpravidla vykonával i v předcházejících letech. Přítomné seznamuje se změnami zákona č 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích a zákona o silničním provozu, v němž je upravena též oblast přestupků proti bezpečnosti a plynulosti provozu, bodové hodnocení řidičů nebo oblast řidičských oprávnění a řidičských průkazů.

▪ Zhodnocení školení řidičů konané v roce 2012

Školení bylo naplánováno od 8:00 h do 11:00 h, mezi uvedenou dobou byly dohodnuty dvě krátké přestávky cca po 45 min přednášky. Ihned po úvodu lektor začal hovořit o bodovém hodnocení, o kterém přednášel 40 min, a už to vypadalo, že se snad nic jiného účastníci nedozví. Jediný starosta, který se školení taktéž zúčastnil, přerušil lektorův monolog a požádal ho, aby ukončil téma bodové hodnocení a seznámil přítomné se změnami, které je potřebné probrat. Autorka chce upozornit na to, jak je důležité při organizování vzdělávací aktivity projednat předem obsahovou náplň a časový harmonogram, a zároveň sledovat jejich dodržení, případně některé přednášející usměrnit. Po skončení přednášky byly znalosti prověřeny formou písemného testu, který všichni účastníci úspěšně vykonali.

Noví pracovníci absolvují toto školení formou e-learningového kurzu „Místní provozní bezpečnostní předpis pro provoz a údržbu vozidel“. Obsahem školení je seznámení se

s návodem k obsluze auta a s předpisem Místní provozní bezpečnostní předpis pro provoz a údržbu vozidel a vybrané kapitoly zák. č. 361/2002 Sb. Na závěr školení jsou vědomosti ověřeny testem. Současná cena uvedeného kurzu pro 1 pracovníka činí částku 193,50 Kč vč. DPH. Městský úřad realizuje e-learningové vzdělávání přes e-vzdělávací portál Krajského úřadu Zlínského kraje. Služby poskytuje firma Rentel, a. s. Praha, akreditovaná vzdělávací in situ a MV ČR a MPSV ČR. Společnost je certifikována dle ČSN ISO 9001:2008 Systém managementu kvality a ČSN ISO/IEC 27001:2005 Systém managementu bezpečnosti informací. Certifikáty jsou platné pro návrh, vývoj, údržbu a správu softwarových produktů a poskytování vzdělávacích služeb s využitím informačních technologií. (Rentel, ©2013). Tajemník úřadu přihlásí pracovníka na příslušný kurz, sdělí mu údaje k přihlášení a termín závěrečného testu. Pracovník má přístup ke studijní látce 24 hodin denně, 7 dní v týdnu a má možnost průběžného testování znalostí a jejich ověřování.

Adaptační vzdělávání

Adaptační vzdělávání je určeno pro nového pracovníka úřadu, který ji absolvuje nejpozději do půl roku od nástupu. Jde především o okruh interní orientace, poznání struktury a cílů úřadu, znalost podřízených, nadřízených a kolegů. Vedoucí odboru osobně provede nového pracovníka po jednotlivých pracovištích úřadu a představí ostatní zaměstnance. Jak již bylo uvedeno, v den nástupu absolvuje také povinné školení BOZP a PO. Další část adaptačního vzdělávání probíhá formou řízeného samostudia. Tímto způsobem se nový pracovník seznámí s vnitřními předpisy a organizačními směnicemi, např. pracovním řádem, organizačním řádem, dispozičním oprávněním, spisovým řádem, etickým kodexem. Znalost této oblasti stvrzuje podpisem pracovníka, že se s příslušnými předpisy seznámil a porozuměl jim. Cíle městského úřadu nejsou specificky, stručně a výstižně definovány, proto je nutná osobní konzultace s nadřízeným pracovníkem či vedením města. V tomto bodě shledává autorka nedostatek a navrhuje zpracování informací o cílech a poslání úřadu do ucelené dlouhodobé koncepce, která by byla přístupná nejen pro interní zaměstnance úřadu, ale i pro širokou veřejnost, včetně obyvatel a návštěvníků města.

Odborné vzdělávání

Odborné vzdělávání je rozděleno na vstupní vzdělávání, zkoušku odborné způsobilosti, vzdělávání vedoucích úředníků, legislativu a doplňkové vzdělávání.

- **Vstupní vzdělávání** je určeno pro nové pracovníky a probíhá formou e-learningu přes e-vzdělávací portál Krajského úřadu Zlínského kraje. Obsah kurzu „Vstupní

vzdělávání“ zajišťuje proškolení úředníků dle zákona č.312/2002 § 19 Sb. Cílem kurzu je poskytnout úředníkům obecný přehled o veřejné správě. Sestává se z modulů Veřejná správa v ČR, Právo, Veřejná ekonomika a finance, Informatika a Management a komunikace. Tento kurz započítává čtyři školící dny. Z konzultací, které autorka provedla, vyplynulo, že noví pracovníci jsou s kurzem spokojeni, obsah kurzu je dostatečný a e-learningové vstupní vzdělávání jim vyhovuje. Nemusí nikam dojíždět, studium si mohou přizpůsobit pracovním povinnostem a také mimo pracovní dobu svému osobnímu času. Kurz je ukončen písemným testem. Po správném zodpovězení otázek a odeslání testu obdrží účastník kurzu obratem na svůj e-mail osvědčení o ukončení vzdělávacího programu pro vstupní vzdělávání. Cena kurzu „Vstupní vzdělávání“ činí částku 1 500,- Kč vč. DPH za jednoho pracovníka.

- **Příprava a zkouška odborné způsobilosti (ZOZ)** se realizuje prezenční formou v Institutu pro veřejnou správu v Benešově, který je státní příspěvkovou organizací zřízenou Ministerstvem vnitra. Je orgánem veřejné správy, který metodicky řídí a koordinuje oblast zvláštních odborných způsobilostí jako kvalifikačního předpokladu pro výkon přenesené působnosti, včetně ověření této způsobilosti zkouškou. Zároveň působí jako vzdělávací instituce nabízející ucelenou nabídku akreditovaných vzdělávacích programů k prohlubování kvalifikace. (Institut pro veřejnou správu, ©2013) Z důvodu lokality této instituce a velké vzdálenosti využívá Městský úřad Luhačovice pouze nabídky pro přípravu a zkoušku odborné způsobilosti. Od podzimu loňského roku absolvovali zkoušku dva pracovníci odboru dopravy, kteří nejsou novými zaměstnanci úřadu, ale dle vyhlášky č. 44/2012 ze dne 2. února 2012, kterou se mění vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků (Česko, 2012, s. 330), byli povinni zkoušku odborné způsobilosti vykonat. Příprava na zkoušku je zpravidla rozdělena do dvou týdnů. V prvním týdnu účastníci absolvují přípravu k ověření obecné části zvláštní odborné způsobilosti. Tvoří ji 22 hodin přednášek během tří školících dnů a 12 hodin seminářů v průběhu dvou dnů. Jedná se o základní kurz do rozsáhlé problematiky obecné části, správního řádu a veřejné správy, jehož cílem je pomoc při přípravě na úspěšné složení zkoušky. Nezbytné je domácí samostudium navazující na tento kurz. Účastníci obdrží několik typů studijních materiálů. Je to zejména průvodce přednáškami, tedy osnovy přednášek v podobě zmenšených snímků pre-

zentací, které používají jednotliví lektori. Na přednášky navazují ve čtvrtek a v pátek semináře, v rámci kterých si účastníci procvičují různými formami a metodami učivo obecné části ZOZ (jedná se např. o řešení případových studií, vyhledávání v právních předpisech, skupinovou práci a podobně). Dále účastníci obdrží dvě brožurky úplného znění zákona týkající se veřejné správy a správního řízení, šest cvičných testů, z nichž čtyři „mapují“ učivo probrané na přednáškách, zbývající dva slouží k procvičení obsahu obecné části ZOZ v rámci seminářů. Příprava na odbornou část zkoušky trvá stejnou dobu a má obdobný harmonogram. Samotná zkouška trvá tři dny a skládá se ze dvou částí, písemné a ústní z obecné a zvláštní části ZOZ. V první den odpoledne probíhá písemná zkouška formou testů nejprve z obecné, poté z odborné části. Písemný test z jednotlivých částí netrvá déle než 60 minut. Úředník musí správně zodpovědět alespoň dvě třetiny testových otázek, aby byl hodnocen klasifikačním stupněm „vyhověl“. Úspěšné složení celé písemné zkoušky je předpokladem pro konání ústní zkoušky, která probíhá další dva dny. U ústní zkoušky má úředník po vylosování otázek nejméně 15 minut na přípravu. Úředník má během přípravy možnost nahlédnout do vybraných právních předpisů. Ústní zkouška netrvá zpravidla déle než 30 minut, cca 15 minut úředník zodpovídá otázky z obecné části a cca 15 minut otázky ze zvláštní části. Současná cena za přípravu a vykonání zkoušky odborné způsobilosti včetně ubytování a stravování činí částku cca 20 tis. Kč. Jestliže úředník byl hodnocen klasifikačním stupněm „nevyhověl“, může zkoušku dvakrát opakovat. Opakovaná zkouška, při které úředník nevyhověl, se koná na pracovišti Institutu veřejné správy v Praze nejdříve po 30 dnech, nejpozději do 90 dnů od data zkoušky. Náklady spojené s opakováním zkoušky hradí úředník, poplatek za zkoušku je ve výši 2 000 Kč. Zaměstnavatel poskytne zaměstnanci pracovní volno bez náhrady platu. Zkouška odborné způsobilosti je velmi náročná, obzvláště pokud ji úředník vykonává z obou částí, z obecné i odborné.

- **Vzdělávání vedoucích úředníků** na městském úřadě mají všichni vedoucí úředníci splněné. Dle sdělení tajemníka úřadu by se toto vzdělávání řešilo aktuálně podle potřeby a nabídky vzdělávacích institucí. Pro vzdělávání vedoucích úředníků je možné využít e-learningového akreditovaného kurzu od firmy Rentel, a. s.
- **Legislativě** se věnují zaměstnanci v rámci samostudia dle časových možností v pracovní době a ve svém osobním volnu. Taktéž mohou požádat tajemníka úřadu o

přihlášení do e-learningového vzdělávání, ale tato forma není využívána, protože o ni nemají zaměstnanci zájem. Změnu zákona si úředníci nastudují formou samostudia, ale důležitá je aplikace zákona do praxe. Proto dávají přednost odborným kurzům, na kterých se praktická stránka zákona prodiskutuje. Další možností je účast na poradách či seminářích, které organizují příslušné odbory krajského úřadu či jiné vzdělávací instituce.

Osobnostní rozvoj

Oblast osobnostního rozvoje tvoří tři okruhy, a to rozvoj základní osobnosti, měkké dovednosti a řídicí kompetence. Vzdělávací aktivity z této oblasti probíhají v rámci projektu „Systematickým vzděláváním k rozvoji zaměstnanců a kvalitě řízení Městského úřadu Luhačovice“, kterému je věnována samostatná podkapitola 7.3.4.

Ostatní dovednosti

Do této oblasti patří PC gramotnost s aktivitou ECDL I., II. a cizí jazyky – anglický, německý, případně jiný, které nebyly konkrétně naplánovány, ani se žádná výuka cizích jazyků v rámci uvedeného období neuskutečnila. Průzkum ani nabídka tohoto vzdělávání doposud neproběhly. V dotazníkovém šetření provedené autorkou bylo zjištěno, že zaměstnanci se zajímají o jazykové vzdělávání. To se umístilo na třetím místě po vzdělávání odborném a PC dovednostech. Z celkového počtu 51 dotázaných má zájem 22 respondentů o jazyk anglický, 5 respondentů o jazyk německý a 24 respondentů konkrétně nespecifikovalo, o jaké jazykové vzdělávání by mělo zájem. Vzdělávání v PC dovednostech Word 2007 I a II, Excel 2007 I a II a Powerpoint bylo realizováno v loňském roce. Do této doby neproběhlo na úřadě žádné organizované vzdělávání v této oblasti a mnohým zaměstnancům tyto znalosti chyběly. Tento kurz PC dovedností byl účastníky hodnocen velmi kladně, čímž se potvrzuje hypotéza o nutnosti konzultace témat a programu plánovaného vzdělávání, jakožto samotného zájmu jednotlivců o daná školení.

Interní lektori

Poslední oblastí plánu vzdělávání jsou interní lektori. Jedná se především o Mentoring I – „Příprava na mentoring“ a Mentoring II – „Zpětná vazba mentoringu“. Programy jsou určeny pro vedoucí odborů a speciálně pro vybrané zaměstnance. Tyto aktivity budou realizovány v podzimním bloku vzdělávacích kurzů. Na městském úřadě má oprávnění k lektorské činnosti pouze pracovník krizového řízení, který vzdělává zaměstnance v oblasti BOZP a PO a je držitelem Osvědčení o odborné způsobilosti k zajišťování úkolů

v prevenci rizik pod § 9 zákona č. 309/2006 Sb. Jinak se neúčastní žádných speciálních vzdělávacích aktivit. V rámci vzdělávacího projektu se zúčastnil kurzů např. Prezentační dovednosti 1. stupeň a 2. stupeň, Základní komunikace 2. stupeň a Specializovaná komunikace, které jsou určeny taktéž pro ostatní zaměstnance. Činnost interních lektorů, i když na tuto činnost nemají žádné oprávnění, provádí taktéž správci informační sítě. Vysvětlují pracovníkům změny a postupy ve speciálních PC programech úřadu, např. spisová služba, program VITA aj. Autorka se domnívá, že by i tito pracovníci měli být zařazeni mezi interní lektory a jejich vzdělávání by mělo být na tuto oblast zaměřeno.

Etický kodex

Etický kodex je další normou upravující mimo jiné také oblast vzdělávání, a kterou jsou zaměstnanci města Luhačovice povinni dodržovat. Je upraven v organizační směrnici č. 9/2009. Základními hodnotami, které každý zaměstnanec města Luhačovice ctí a vytváří tak základ pro vybudování a udržení důvěry veřejnosti, jsou zákonnost při rozhodování a rovný přístup ke všem fyzickým i právnickým osobám.

Zaměstnanec města má zájem na efektivním výkonu veřejné správy, a proto si dalším vzděláváním a studiem průběžně prohlubuje svoji odbornost. V rámci etického kodexu nepřipustí, aby došlo ke střetu jeho postavení jako zaměstnance ve veřejné správě s jeho soukromým zájmem a nevyužívá výhody vyplývající z jeho postavení či informace získané při výkonu veřejné správy. Při výkonu veřejné správy jedná politicky nestranně, nevyžaduje a nepřijímá dary, úsluhy, laskavosti. Zaměstnanec dodržuje zásady chování a vystupování ve vztahu k občanům a veřejnosti, taktéž dodržuje zásady osobního a telefonického jednání s veřejností.

Účelem Kodexu je pojmenování a podpora žádoucích standardů chování zaměstnanců města a informace veřejnosti o chování, jež je oprávněna od zaměstnanců města ve veřejné správě očekávat. (Město Luhačovice, 2009, s. 1 - 3)

7.3.3 Přehled financování vzdělávání za období 2010 – 2012

Vzdělávání zaměstnanců představuje nemalou část financí v rozpočtu města. V roce 2012 činil rozpočet výdajů města částku cca 108 895 tis. Kč. Pro dodržení povinného vzdělávání dle zákona č. 312/2002 Sb. by mělo město v rozpočtu vyčlenit pro 55 úředníků částku 495 tis. Kč ročně, tzn. 9 000 Kč na úředníka. Částka představuje cenu jednoho akreditovaného kurzu ve výši cca 1 500 Kč a šesti vzdělávacích dnech. Z níže uvedené tabulky, která zná-

zornuje přehled vynaložených finančních prostředků městského úřadu za poslední tři roky, je patrné, že skutečné čerpání prostředků na vzdělávání je v porovnání s plánem podstatně nižší. V roce 2010 byl rozdíl mezi plánem a skutečností ve výši 120 540 Kč, průměrné náklady na 1 zaměstnance činily částku 4 035 Kč. V případě, že finanční prostředky nejsou čerpány za účelem vzdělávání, jsou použity k financování jiných potřeb úřadu.

O rok později ušetřil městský úřad na položce vzdělávání až 336 010 Kč. Náklady úřadu na vzdělávání představovaly částku 1 567 Kč na 1 pracovníka a rok. Úspora vznikla díky projektu „Systematickým vzděláváním k rozvoji zaměstnanců a kvalitě řízení Městského úřadu Luhačovice“, který připravila firma ActivConzult, s. r. o. Město Luhačovice získalo finance z Evropské unie z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, prioritní osa Veřejná správa a veřejné služby, oblast podpory Posilování institucionální kapacity a efektivnost veřejné správy, výzva č. 69 – Vzdělávání pro územní veřejnou správu. Celkové náklady projektu jsou ve výši 1 734 tis. Kč, dotace Evropské unie činí 1 474 tis. Kč a Město Luhačovice se podílí částkou 260 tis. Kč, která je součástí rozpočtu roku 2011, 2012 a 2013, neboť vzdělávací kurzy byly zahájeny 1. 7. 2011, pokračovaly po celý rok 2012 a budou ukončeny v závěru roku 2013. (Město Luhačovice, ©2013)

Tab. 1. Přehled financování vzdělávání zaměstnanců MěÚ Luhačovice za období 2010 – 2012 (Zdroj: vlastní zpracování)

| Rok | Způsob financování | Plán | Skutečnost | Počet zaměstnanců | Náklady na 1 zaměstnanec/rok |
|------|--------------------|----------------|----------------|-------------------|---|
| 2010 | MěÚ | 407 000 | 286 460 | 71 | vlastní náklady 4 035 Kč |
| | Dotace | 0 | 0 | | |
| | Celkem | 407 000 | 286 460 | | |
| 2011 | MěÚ | 430 000 | 93 990 | 60 | 6 705 Kč / vlastní náklady 1 567 Kč |
| | Dotace | 333 000 | 308 300 | | |
| | Celkem | 763 000 | 402 290 | | |
| 2012 | MěÚ | 251 000 | 132 043 | 55 | 4 943 Kč / vlastní náklady 2 400 Kč |
| | Dotace | 140 000 | 139 804 | | |
| | Celkem | 391 000 | 271 847 | | |

7.3.4 Vzdělávací projekt „Systematickým vzděláváním k rozvoji zaměstnanců a kvalitě řízení Městského úřadu Luhačovice“

Na městském úřadě probíhají od poloviny roku 2011 vzdělávací aktivity především v rámci projektu „Systematickým vzděláváním k rozvoji zaměstnanců a kvalitě řízení Městského úřadu Luhačovice“, který je zaměřen na rozvoj měkkých dovedností a je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Na základě výběrového řízení, ve kterém byla stanovena dvě hodnotící kritéria:

- nejnižší celková nabídková cena vč. DPH – váha 60 %
- osnova kurzu a školící materiály – váha 40 %

je dodavatelem vzdělávacích aktivit firma TEMPO TRAINING & CONSULTING a. s., Ostrava - Zábřeh, která služby zajišťuje především externími lektory. Vzdělávací aktivity navazují na oblast osobnostní rozvoje vzdělávacího plánu a jsou koncipovány pro jednotlivé kategorie úředníků do tří vzdělávacích programů – „Úředník“, „Starší úředník“ a „Vedoucí úředník“. V období od 1. 7. 2011 do 30. 6. 2013 absolvovali zaměstnanci tyto vzdělávací aktivity v programu „Úředník“:

- Zvládání stresu a zátěže 1. stupeň
- Zvládání stresu a zátěže 2. stupeň
- Řízený rozvoj I.
- Základy komunikace 2. stupeň
- Profesionální image
- Etiketa.

Ve vzdělávacím programu „Starší úředník“ se uskutečnily kurzy:

- Prezentační dovednosti 1. stupeň
- Prezentační dovednosti 2. stupeň
- Zvládání stresu a zátěže 2. stupeň
- Řízený rozvoj II.
- Konfliktní komunikace
- Psychohygienu.

V programu „Vedoucí úředník“ se zúčastnily především vedoucí zaměstnanci následujících aktivit:

- Hodnocení pracovníků
- Psychohygienu
- Specializovaná komunikace
- Základy řízení lidských zdrojů
- Strategické řízení
- Příprava na mentoring
- Prezentační dovednosti 3. stupeň
- Využití asertivity ve veřejné správě.

V rámci vzdělávacího projektu absolvoval každý účastník 8 – 12 školících dnů za dva roky. O výběru vhodných vzdělávacích témat i o zařazení zaměstnanců do jednotlivých kurzů rozhodoval tajemník úřadu. Každý účastník vzdělávání obdržel e-mailem přehled organizovaných kurzů na pololetí včetně jména a příjmení, termínu školení a název kurzů, kterých se zúčastní. Týden před samotnou realizací školení obdrželi účastníci od odborné asistentky pro vzdělávací projekt pozvánku s názvem kurzu, termínem a místem konání a jmenným seznamem účastníků. S obsahem, formou ani s cílem jednotlivých kurzů nebyli zaměstnanci předem seznámeni, proto nevěděli, co mohou od vzdělávací aktivity očekávat. Bližší informace se dozvěděli až na samotném místě konání.

Převážná část aktivit proběhla formou jednodenních kurzů, které byly realizovány mimo pracoviště v prostorách Městského domu kultury Elektra, který je příspěvkovou organizací města. Snahou bylo požadované maximální soustředění účastníků s ohledem na dosažení cíle vzdělávací akce, která se uskutečnila vždy v neúřední den. Přesto se někteří zaměstnanci museli vrátit na pracoviště např. z důvodu pracovního jednání, které bylo dlouhodobě naplánováno a nebylo možné změnit termín. V rámci projektu se uskutečnily celkem tři výjezdní vzdělávací semináře, které zaručily, že se účastníci absolutně soustředili pouze na obsah a cíle vzdělávací aktivity. Dvoudenní semináře byly realizovány v ubytovacích zařízeních ve Zlínském kraji, v březnu roku 2012 absolvovali vybraní účastníci z programu „Úředník“ vzdělávací aktivitu „Zvládání stresu a zátěže (2. stupeň)“ a z programu „Vedoucí úředník“ vzdělávací aktivitu „Psychohygienu“ v Rožnově pod Radhoštěm. V říjnu roku 2012 a v dubnu letošního roku se uskutečnily ve Velkých Karlovicích další dva výjezdní semináře, pro které byla zvolena témata „Konfliktní komunikace“, „Psychohygienu“ a „Zvládání stresu a zátěže (2. stupeň)“. Lektori byli primárně vybraní a doporučení firmou TEMPO TRAINING & CONSULTING a. s., která s nimi již dříve spolupracovala. Bylo však možné, po ukončení kurzu na základě spokojenosti účastníků si daného lektora vyžá-

dat opětovně pro další vzdělávací aktivitu týkající se svým tématem jeho odborného zaměření.

Evaluace vzdělávacích kurzů

Úkolem evaluace je nastavení zpětné vazby pro získání informací o účincích vzdělávacích kurzů v průběhu realizace projektu. Proces evaluace využívá dvě úrovně vyhodnocování vzdělávání. První úroveň je reakce účastníků, jejich spokojenost s kurzem. Hodnocení probíhalo formou dotazníku, který po ukončení vzdělávací aktivity účastníci obdrželi e-mailovou poštou a odesílali opět elektronicky odborné asistentce vzdělávání. Dotazníky vyhodnocoval evaluátor. Vyplněné dotazníky nebyly anonymní, protože byly odesílány pod jménem účastníka a vyjádření účastníků a jejich hodnocení kurzu tím mohlo být ovlivněno. Druhou úrovní je výše získaných dovedností absolventů kurzů formou Testů profesionality ve veřejné správě, které připravovali jednotliví lektori v návaznosti na probírané téma a účastníci vypracovávali v závěru kurzu. Hodnotitelem byl lektor kurzu. Po skončení každého kurzu vyplňovali účastníci hodnotící dotazník o poskytnutých službách v rámci školení pro společnost TEMPO TRAINING & CONSULTIG a. s. Dotazníkovým šetřením firma zjišťovala spokojenost účastníků s prezentovanými informacemi, s lektorem, s organizací kurzu a tématem. Dle sdělení kontaktní pracovnice neslouží výsledky šetření jen pro účely akciové společnosti, ale budou také součástí závěrečné hodnotící zprávy vzdělávacího projektu a budou předány vedení městského úřadu.

Výše uvedeným je potvrzeno vyhodnocení vzdělávání úroveň 1. Reakce a úroveň 2. Hodnocení poznatků podle Kirkpatricka. (Armstrong, 2007, s. 508 - 509) Městský úřad nemá zavedený systém vyhodnocování úroveň 3. Hodnocení chování a jeho změn absolventů kurzů na pracovišti. Dle sdělení tajemníka úřadu záleží na řídicí úrovni vedoucího pracovníka, zda dokáže vnímat zpětnou vazbu v chování pracovníka na pracovišti. Městský úřad neprovádí hodnocení chování či výsledků před vzdělávací aktivitou a po ní Úroveň 4. Hodnocení výsledků z hlediska nákladů a finanční dopad vzdělávání, který by se dal vyčíslit, nelze přesně kvantifikovat, neboť městský úřad není výrobní jednotkou. Další pátá úroveň hodnocení vzdělávání dle Hamblina (Mužík, 2011, s. 297) není též zavedena. Dopad vzdělávání na konečné výsledky celé organizace lze vyhodnotit periodicky zavedeným průzkumem spokojenosti občanů, který městský úřad pravidelně nerealizuje.

Výsledky analýzy

▪ Studium materiálů o systému vzdělávání

V analýze vzdělávacích potřeb „Systém vzdělávání pracovníků Městského úřadu Luhačovice“ jsou jednoznačně definovány cíle úřadu. Činnosti vzdělávání pracovníků úřadu jsou směřovány k naplnění hlavních cílů:

- Rozvoj města (v rámci samosprávy)
- Spokojenost občanů se službami
- Výkon státní správy (v rámci přenesené působnosti).

Na základě uvedené analýzy byl zpracován plán vzdělávání pro konkrétního pracovníka, o kterém podrobněji píše autorka v podkapitole 7.3.2 Tematické oblasti vzdělávání úředníků. S analýzou byli seznámeni starosta, místostarostka, tajemník a vedoucí odborů. Autorka se domnívá, že s tímto dokumentem měli být seznámeni také i ostatní zaměstnanci, přinejmenším stejnou formou, jako jsou seznámeni s ostatními interními dokumenty, neboť je zde vysvětlen celý vzdělávací systém včetně rozdělení do jednotlivých kategorií pracovníků a výstižně definovány cíle městského úřadu. Tato neinformovanost může být počátkem kritických postojů zaměstnanců k současnému vzdělávání, která se projevuje dále v nízké motivaci ke vzdělávání.

▪ Výsledky z provedených rozhovorů

Současný systém vzdělávání zaměstnanců v rámci projektu „Systematickým vzděláváním k rozvoji zaměstnanců a kvalitě řízení Městského úřadu Luhačovice“ vede a řídí tajemník úřadu. Vedoucí odborů zpracovali plán vzdělávání pracovníků, který předali tajemníkovi, avšak vzdělávání svých podřízených dále nesledují ani nevyhodnocují. Výjimkou je vedoucí odboru dopravy, který přímo nesleduje vzdělávání svých podřízených pracovníků v rámci projektu, ale vede si evidenci o všech jejich dalších vzdělávacích aktivitách včetně složek pro každého pracovníka zvláště s kopiemi jejich certifikátů. Témata vzdělávacích aktivit zařazená do projektu byla vybrána na základě zpracované analýzy a plánu vzdělávání úředníků konkrétně oblasti osobnostního rozvoje. Se zaměstnanci nebyl výběr témat konzultován, což vede ke snížené motivaci či neaktivní účasti v průběhu kurzu, kritickému hodnocení a výhradám k absolvovaným kurzům, především k vybraným tématům a k lektorům a jejich stylu vedení.

Odborné vzdělávání je nesystematické a je aktuální hlavně při legislativních změnách. Probíhá především samostudiem zákonů související s vykonávanou agendou. Nabídky od akreditovaných vzdělávacích institucí vedoucí dostávají a vhodné semináře vybírají dle potřeby, místa konání a lektora, v návaznosti na finanční možnosti rozpočtu města daného roku. Upřednostňují semináře konané v nejbližší možné vzdálenosti – ve Zlínském kraji, Brně či Ostravě. Do odborného vzdělávání patří porady a semináře, které pořádá příslušný odbor Krajského úřadu Zlínského kraje.

Konzultací s vedoucími odborů bylo zjištěno, že ne všechny odbory mají tak systematicky vedené metodicko-odborné semináře od krajského úřadu, jako má obecní živnostenský úřad, který se na městském úřadě organizačně řadí pod správní odbor a kde autorka pracuje na pracovní pozici referentky. Autorka původně usuzovala, že zabezpečení odborného vzdělávání z pozice krajského úřadu je na velmi dobré úrovni u všech odborů úřadu, což však, jak zmiňuje výše, bylo vyvráceno. Krajský živnostenský úřad organizuje porady s vedoucími obecních živnostenských úřadů 3x do roka a semináře pro všechny pracovníky dle potřeby. V loňském roce se uskutečnily tři semináře. Ministerstvo průmyslu a obchodu, jako ústřední správní úřad pro úsek živnostenského podnikání vykonávající působnost Živnostenského úřadu ČR, organizuje ve školicím zařízení „Jezerka“ Seč – Ústupky celorepubliková školení určená pracovníkům živnostenských úřadů v ČR pravidelně 2x ročně v jarním a podzimním termínu. V letošním roce jsou školení zaměřena především na problematiku nového občanského zákoníku, dále na aktuální informace týkající se novel živnostenského zákona, problematiku živnostenského rejstříku a informačního systému registru živnostenského podnikání. Kurzy jsou odborně vedeny tak, aby byli nejdříve účastníci seznámeni s danou problematikou a jejím teoretickým základem, později je nechán prostor pro diskuzi o provedení daného zákona v praxi či řešení konkrétních problémů. Náklady na tato dvoudenní školení (ubytování, strava) činí částku 2 770 Kč. Tento seminář se započítává do počtu dní povinného vzdělávání úředníka dle zákona č. 312/2002 Sb., neboť splňuje podmínku akreditace.

Odbor sociální má v oblasti odborného vzdělávání aktivní spolupráci s krajským úřadem odborem sociálních věcí. Pracovní porady s vedoucími sociálních odborů úřadů ve Zlínském kraji jsou organizovány dle potřeby cca 1x za 2 měsíce, taktéž dle potřeb pro pracovníky se specializací např. náhradní rodinná péče, sociálně-právní ochrana dětí, pro drogové koordinátory, kurátory. Krajský úřad Zlínského kraje připravuje na období leden 2014 – červen 2015 individuální projekt, jehož součástí bude vzdělávání sociálních pracovníků

krajského úřadu a obecních úřadů obcí II. a III. stupně ve Zlínském kraji. V projektu plánují vzdělávací aktivity pro sociální pracovníky agendy sociálně-právní ochrany dětí včetně agendy sociálního kurátora, sociální práce na obci, agendy sociálního kurátora pro dospělé.

Pro pracovníky stavebních odborů organizuje Krajský úřad Zlínského kraje, odbor územního plánování a stavebního řádu, 1x za rok dvoudenní výjezdni poradou ve vhodném školicím zařízení ve Zlínském kraji. Pro odbor životního prostředí jsou organizovány pracovní porady krajským úřadem odborem životního prostředí 2x ročně speciálně pro každou vykonávanou agendu (vodní hospodářství, památková péče a další). Vedoucí všech uvedených odborů se shodli, že porady jsou pro jejich práci velmi užitečné a plní úlohu odborného vzdělávání. Příslušným odborem krajského úřadu jsou vyzváni k zaslání dotazů, které jsou pak zodpovězeny. S kolegy z jiných úřadů mají příležitost konzultovat pracovní problémy a navzájem si poradit. Uvedené odborně-metodické semináře nemohou být započítávány do počtu dní povinného vzdělávání úředníka dle zákona č. 312/2002 Sb., neboť nesplňují podmínku akreditovaného vzdělávání.

Pro odbor dopravy - silniční hospodářství, evidence řidičů a odbor finanční není tak aktivní činnost ze strany krajského úřadu v organizování odborných porad či metodických školení. Podle sdělení vedoucího odboru dopravy spolupracují s kolegy z ostatních obcí s rozšířenou působností a vzájemně si předávají rady a praktické zkušenosti. Autorka se domnívá, že odborné vzdělávání pro úředníky, jak po stránce výkladu zákonů, tak jejich aplikace v praxi, by mělo být organizované především krajským úřadem, případně příslušným ministerstvem. Výkon státní správy by byl stejný a náklady na odborné vzdělávání nižší.

7.3.5 Vzdělávací kurz „Řízený rozvoj II.“

Tohoto kurzu se autorka osobně účastnila v rámci projektu „Systematickým vzděláváním k rozvoji zaměstnanců a kvalitě řízení Městského úřadu Luhačovice“, při hodnocení kurzu tedy vychází z vlastního pozorování. V září loňského roku byl realizován vzdělávací kurz „Řízený rozvoj II.“, na který autorka neobdržela pozvánku, z důvodu jejího zařazení do jiných tematicky určených kurzů, ale požádala tajemníka úřadu, zda by se mohla zúčastnit této aktivity z důvodu zpracování bakalářské práce. Její žádosti bylo vyhověno. Ostatní účastníci obdrželi pozvánku týden před realizací kurzu, ve které se dozvěděli datum a čas, místo jeho konání a název kurzu. Pozvánka na kurz je znázorněna v příloze číslo P II. S osnovou ani s cílem kurzu nebyli účastníci předem seznámeni.

Vzdělávací kurz se výjimečně uskutečnil v zasedací místnosti přímo v budově městského úřadu. Kurz zahájila v 8:00 h odborná asistentka pro vzdělávací projekt. Přivítala účastníky kurzu, představila lektorku, stručně seznámila přítomné s průběhem kurzu po stránce organizační, pořídila fotodokumentaci, předala slovo lektorce a poté vzdělávací akci opustila. Kurzu se zúčastnilo 13 osob, z toho 8 žen a 5 mužů. Lektorka požádala přítomné, aby se každý stručně představil a vlastními slovy vyjádřil, co od kurzu očekává. Prvnímu z dotazovaných předala jako pomocníka plyšové autíčko „Blesk“, které bylo předáno vždy tomu účastníkovi, který měl dále pokračovat. Většina z přítomných účastníků reagovala slovy, že neví, co mají očekávat a že si až během kurzu utřídí informace. Jeden z účastníků reagoval slovy, že neočekává nic. Proto se lektorka dotázala, kdo absolvoval kurz „Řízený rozvoj I.“. Přihlásili se pouze 2 účastníci. Na situaci lektorka reagovala slovy, že se bude snažit téma vysvětlit tak, aby bylo srozumitelné i ostatním.

V průběhu kurzu používala lektorka tabuli flipchart, popisovač, dataprojektor a notebook. Téma bylo zpracované v doprovodné prezentaci korespondující se skripty, které účastníci obdrželi a mohli si tak zapisovat poznámky. Spolupráci účastníků během kurzu odměňovala lektorka drobnou sladkostí. Za každou aktivitu si účastník připsal na svou kartičku se jménem plusový bod. Kdo získal nejvíce plusových bodů, obdržel odměnu v podobě čokolády. Lektorka zvolila nestandardní způsob, jak motivovat účastníky k aktivitě a uvolnila tak atmosféru celého kurzu, jehož téma nebylo účastníky pozitivně přijato.

Dle specifikace témat vzdělávacích programů, kterou autorka obdržela, měl být obsah kurzu Řízený rozvoj II. zaměřen na revizi osobního Balance Scorecard Paspert a program odstranění slabín osobnosti. Obsah tohoto kurzu byl zaměřený na strategické řízení města či úřadu, na jeho vizi, cíle a na implementaci strategie. Lektorka uvedla strategii na konkrétních příkladech. Představila vizi ostatních měst, např. města Vsetína, Kopřivnice a Uherského Hradiště. Dotázala se, jakou vizi má město a městský úřad Luhačovice. Reakce přítomných byly odlišné. V odpovědích zazněly různé úkoly vyplývající z oblasti samostatné a přenesené působnosti městského úřadu. O přestávce se účastníci jednoznačně shodli na tom, že téma kurzu by mělo být určeno zejména pro vedení úřadu či pro členy zastupitelstva města. Závěrem kurzu vypracovali účastníci Test profesionality ve veřejné správě – Řízený rozvoj II. Kurz lze hodnotit jako dobře vedený se zajímavě podaným výkladem a vhodným přístupem lektora, avšak nebyl dobře zacílen na vhodnou skupinu účastníků, pro niž se jeví v podstatě jako nadbytečný bez efektivního přínosu.

7.3.6 Vzdělávací kurz „Profesionální image“

V tomto roce se v únoru uskutečnil ve školící místnosti Městského domu kultury Elektra v Luhačovicích jednodenní vzdělávací kurz „Profesionální image“. Stejně jako u ostatních vzdělávacích aktivit obdrželi účastníci týden před realizací kurzu pozvánku, ve které se dozvěděli datum a čas, místo jeho konání a název kurzu. S osnovou ani s cílem kurzu nebyli předem seznámeni. Autorka byla opět osobně přítomna, hodnocení kurzu tedy vychází z vlastního pozorování.

Zahájení se ujala odborná asistentka pro vzdělávací projekt, přivítala účastníky kurzu, představila lektorku, stručně seznámila přítomné s průběhem kurzu po stránce organizační, pořídila fotodokumentaci, předala slovo lektorce a poté místnost opustila. Každý účastník kurzu obdržel skripta „Profesionální image“. Dle prezenční listiny se mělo zúčastnit přednášky 15 osob, 2 kolegyně byly z důvodu nemoci omluveny. Přítomni byli 3 muži a 10 žen.

První blok kurzu zahájila lektorka dotázaním se přítomných, zda má vůbec smysl vzdělávání na téma „Profesionální image“ a jaký význam má profesionální image v našem povolání. Zpočátku se do diskuze aktivně zapojovali především muži, ale ani ženy nezůstaly pozadu. Z celkového počtu se za celou dobu kurzu 3 ženy nezapojily vůbec a 3 minimálně. Při kurzu používala lektorka tabuli flipchart, popisovač, dataprojektor a notebook. Uvedené téma přednášela za pomoci zpracované prezentace v programu PowerPoint. Lektorka hovořila ke skupině jako celku, osobně nevyzývala účastníky k odpovědím či k názorům. Po krátkém uvedení do problematiky proběhlo cvičení. Lektorka předložila fotografie různých osob, o kterých se měli účastníci kurzu vyjádřit, co si o nich myslí a popsat, například co dělají, jaká je jejich profese, povahové rysy, koníčky apod. Cílem cvičení bylo uvědomit si, jaký význam má první dojem nebo úsudek o člověku, o kterém nic nevíme. Tímto způsobem chtěla lektorka přítomné přivést do pozice klienta a jeho úsudku z prvního dojmu při jednání s pracovníkem úřadu. Lektorka se zdržela hodnocení profesionálního image, oblečení či úpravy zevnějšku přítomných účastníků kurzu. Nechtěla hodnotit jednotlivce a přivádět je případně do nepříjemné situace. Výjimku udělala u kolegy, kterému vytkla určité nedostatky, neboť jak uvedla později, pocítila, že kritiku bez problému přijme. Oblečení jedné kolegyně zhodnotila jako oděv vhodný pro pracovníka úřadu.

Samotná lektorka nebyla příkladem profesionální image, neboť měla oblečeny džíny, ale jak sama uvedla, zvolila oblečení, ve kterém se cítí dobře. Lektorka se celkově chovala a

působila neformálním dojmem. Mluvit ke skupině účastníků a podpírat si bradu rukou, nebyl taktéž vhodný projev lektorky v souladu s probíraným tématem. Autorka se domnívá, že lektor přednášející uvedené téma by se měl podobných nedostatků vyvarovat. Tři účastníci museli odejít v průběhu školení z důvodu neodkladných pracovních záležitostí. Po jejich vyřízení se opět vrátili a pokračovali s ostatními v aktivitách až do závěru kurzu. Skripta, která účastníci kurzu obdrželi, byla zpracovaná přehledně, stručně a výstižně. Po přečtení i s časovým odstupem připomenou účastníkům podstatné záležitosti probírané v kurzu „Profesionální image“. Na závěr kurzu obdrželi účastníci test profesionality ve veřejné správě s 20 otázkami týkajícími se probíraného tématu, který slouží především pro zjištění pochopení a přijetí tématu.

7.3.7 Dotazníkové šetření

Pro zpracování dat použila autorka program MS Excel verze 2007. Otázky jsou vyhodnoceny, slovně popsány a znázorněny pomocí grafu nebo tabulky s absolutní a relativní četností. První až sedmou otázkou byla provedena charakteristika respondentů.

Otázka 8 – Jakou formu vzdělávání preferujete?

V polootevřené otázce osmé „Jakou formu vzdělávání preferujete?“ měli respondenti možnost z nabídky vybrat nejvíce preferované formy vzdělání a označit je čísly 1 (nejvíce preferuji) až 5 (nejméně preferuji). Mezi respondenty je nejvíce oblíbený seminář s modelovými příklady, který získal průměrnou známku 1,9 a hned za ním následuje přednáška s diskuzí. Na třetím místě se umístil seminář s tréninkem se známkou 2,6. Klasická přednáška získala známku 3,4. Mezi méně oblíbené patří samostudium a E-learning, které získaly známku 4,1 a 4,2. Zaměstnání ve veřejné správě vyžaduje studium a znalost legislativy. Výklad zákona může každý chápat jiným způsobem, je třeba konzultovat aplikaci zákona v praxi, proto respondenti nejvíce preferují seminář s modelovými příklady, s diskuzí či s tréninkem. V kategorii „jiné“ formy vzdělávání byla respondentům dána možnost uvést jinou formu vzdělávání, pro příklad byl uveden workshop, counselling, brainstorming, simulace apod. Z uvedených možností zaujal respondenty pouze brainstorming. Z analýzy této otázky lze konstatovat, že respondenti nejsou nakloněni novým moderním vzdělávacím metodám a raději upřednostňují klasické formy vzdělávání s možností praktických příkladů.

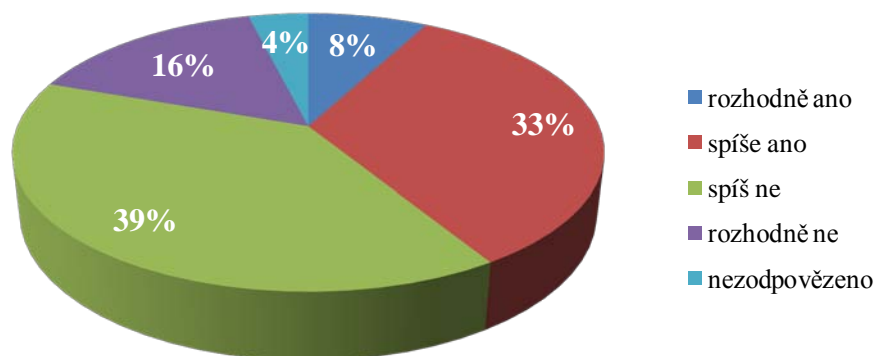
Otázka 9 – Účastníte se odborně-metodických seminářů organizovaných např. krajským úřadem, případně jinou institucí veřejné správy?

Cílem této otázky bylo zjistit, do jaké míry se respondentům naskytuje možnost účasti odborně-metodických seminářů a zda ji využívají. Z uvedeného grafu vyplývá, že 80 % oslovených respondentů se účastní seminářů. 10 % se neúčastní a stejný počet nemá příležitost se účastnit seminářů, protože nejsou organizovány. Na základě vlastních zkušeností se autorka domnívá, že organizování a účast odborně-metodických seminářů je pro výkon práce velmi důležitá. Při setkání je možné s kolegy z jiných úřadů prodiskutovat a ujasnit si některé záležitosti, navzájem si předat praktické zkušenosti a poradit se.

Otázka 10 - Máte možnost vlastního rozhodování při výběru vzdělávací akce?

Respondenti měli na výběr z pěti odpovědí. Odpověď „rozhodně ano“ zvolilo pouze 8 % z dotázaných, odpověď „spíše ano“ odpovědělo 33 % respondentů. Odpověď „spíše ne“ zvolilo 39 % respondentů a „rozhodně ne“ zvolilo 16 % respondentů, z toho 1 muž a 7 žen. Z uvedeného grafu vyplývá, že celkem 55 % z dotazovaných nemá možnost podílet se na výběru vzdělávání a zvolit si takovou vzdělávací aktivitu, o kterou by měli zájem a která by podpořila jeho osobní růst a rozvoj.

Možnost vlastního rozhodování při výběru vzdělávací aktivity

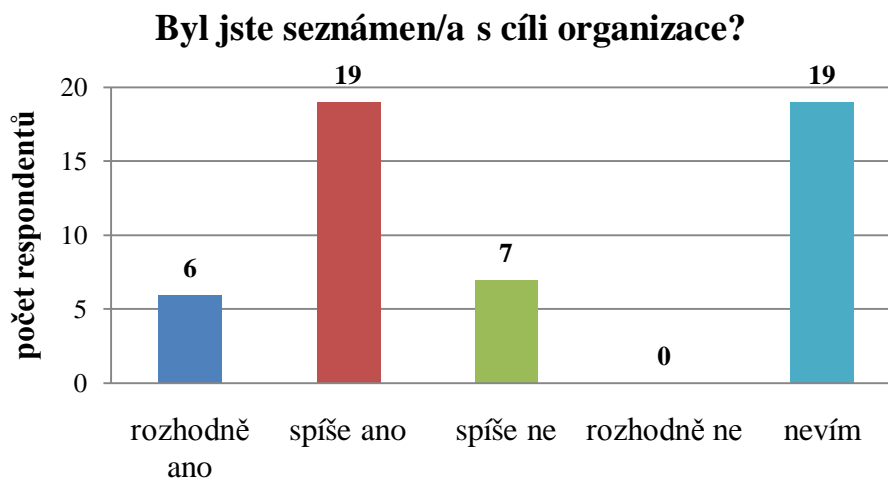


Obr. 4. Možnost vlastního rozhodování při výběru vzdělávací aktivity
(Zdroj: vlastní zpracování)

Vzdělávací projekt „Systematickým vzděláváním k rozvoji zaměstnanců a kvalitě řízení Městského úřadu Luhačovice“

Otázka 11 – Byl jste při nástupu do zaměstnání nebo v jeho průběhu seznámen/a s cíli – strategií Městského úřadu Luhačovice? A pokud ano, souhlasíte s nimi?

Základem každého systematického vzdělávání jsou jasně definované cíle organizace. V analýze vzdělávacích potřeb, která předcházela projektu „Systematickým vzděláváním k rozvoji zaměstnanců a kvalitě řízení Městského úřadu Luhačovice“, jsou definovány jednoznačně cíle městského úřadu. Úvodní otázka této části dotazníku měla zjistit, zda zaměstnanci byli s těmito cíli seznámeni. Respondenti měli na výběr ze čtyř odpovědí. „Rozhodně ano“ odpovědělo 6 respondentů, což představuje 12 % z oslovených a odpověď „spíše ano“ zvolilo 37 %, tj. 19 dotázaných. Stejný počet, tedy 37 % respondentů, odpovědělo „nevím“ a „spíše ne“ vybralo 14 % z oslovených osob. Na odpověď „rozhodně ne“ nereagoval žádný respondent. Z uvedených odpovědí vyplývá, že ne všichni zaměstnanci byli s cíli seznámeni. Z pohledu autorky nestačí uvést cíle organizace v příslušném dokumentu, ale především je důležité seznámit s nimi všechny zaměstnance. Dále je vhodné, aby zaměstnanci měli tyto cíle stále na zřeteli a ztotožňovali se s nimi, např. mohou být uvedené na intranetu, webových stránkách úřadu.

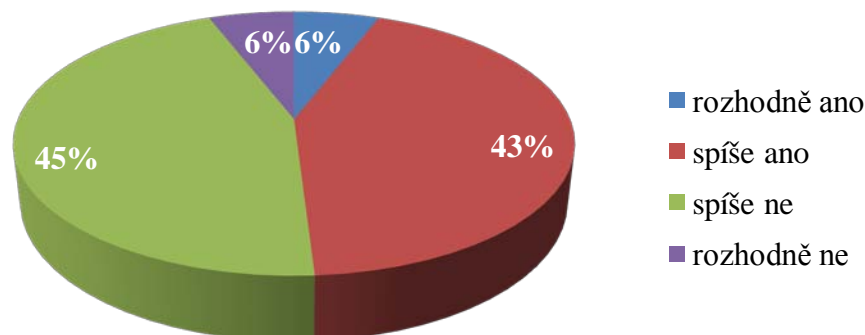


Obr. 5. Byl jste seznámen/a s cíli organizace? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 12 - Jste spokojen/a s výběrem témat vzdělávání, kterých jste se v rámci projektu zúčastnil/a?

Témata vzdělávacích aktivit, které se uskutečnily v rámci uvedeného projektu, neměli zaměstnanci možnost sami zvolit či ovlivnit jejich výběr. Cílem dvanácté otázky bylo zjistit, jak tedy byli respondenti spokojeni s tématy vzdělávání. Odpověď „rozhodně ano“ zvolilo 6 % respondentů a „spíše ano“ 43 % ze všech dotazovaných. Celkem 23 respondentů, z toho 2 vedoucí pracovníci, odpověděli, že „spíše nebyli spokojeni“ s výběrem vzdělávacích témat. Z tohoto počtu pracují ve veřejné správě 2 respondenti po dobu 1 - 5 let, 8 respondentů 6 - 10 let, 9 respondentů 11 – 20 let a 4 respondenti více než 20 let. Tři respondenti, kteří pracují ve veřejné správě 11 až 20 let a víc než 20 let, „rozhodně nebyli spokojeni“ s výběrem témat vzdělávání. Z uvedeného vyplývá, že respondenti, kteří pracují delší dobu ve veřejné správě, by zvolili jiná témata vzdělávání, než kterých se zúčastnili.

Spokojenost s výběrem témat vzdělávání



Obr. 6. Spokojenost respondentů s výběrem témat vzdělávání (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 13 - Přivítal byste bližší informace (cíl, obsah, formu) o vzdělávacím kurzu předem – např. společně s pozvánkou?

Účastníci vzdělávacího kurzu obdrželi několik dnů předem pozvánku se základními údaji: název kurzu, datum, místo a čas konání a seznam účastníků. Otázkou 13 bylo šetřeno, zda by respondenti chtěli vědět více informací o kurzu předem. Respondenti měli na výběr ze čtyř odpovědí. Odpovědi jsou zpracovány v níže uvedené tabulce, která znázorňuje, že více než 72 % respondentů by takové údaje přivítalo a 9,8 % respondentů by „rozhodně“ chtělo

tyto informace vědět. Na odpověď „spíše ne“ reagovalo 17,6 % a „rozhodně ne“ nezvolil žádný respondent. Z výsledků je zřejmé, že bližší informace před samotnou vzdělávací aktivitou respondenty zajímají.

Tab. 2. Informace o vzdělávacím kurzu (Zdroj: vlastní zpracování)

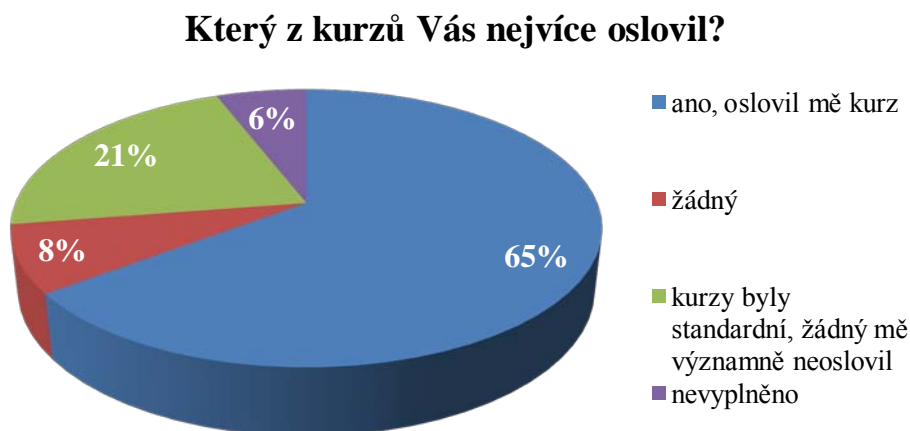
| Otázka č. 13 | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Přivítal byste bližší informace (cíl, obsah, formu) o vzdělávacím kurzu předem – např. společně s pozvánkou? | | |
| Odpověď | Absolutní četnost | Relativní četnost |
| Rozhodně ano | 5 | 9,8 % |
| Spíše ano | 37 | 72,6 % |
| Spíše ne | 9 | 17,6 % |
| Rozhodně ne | 0 | 0 % |
| Celkem | 51 | 100 % |

Otázka 14 – Který z absolvovaných vzdělávacích kurzů v rámci uvedeného projektu Vás nejvíce oslovil?

Polootevřená otázka byla zaměřena na hodnocení vzdělávacích aktivit. Respondenti měli uvést „název kurzu, který je nejvíce zaujal“ a co na ně nejvíce zapůsobilo, zda téma, lektor a jeho styl vedení kurzu, forma, místo konání či jiný důvod. Celkem 65 % respondentů absolvovalo téma, které je oslovilo, ale ne všichni uvedli konkrétní název vzdělávací aktivity. Nejvíce zaujaly kurzy:

- „Prezentační dovednosti 1. stupně“ – největší zájem vzbudilo téma, lektor a jeho styl vedení, na čemž se shodlo 18 % respondentů
- „Psychohygiena“ a „Zvládání stresu a zátěže 2. stupně“ – značně upoutali lektori a jejich styl vedení a téma, uvedlo 14 % respondentů
- „Řízený rozvoj I.“ - nejvíce zaujal lektor a téma, vyjádřilo se 8 % respondentů
- „Efektivní vedení týmu“ – 2 % respondentů, bez uvedení konkrétního důvodu
- „Využití asertivity ve veřejné správě“ - 2 % respondentů, bez uvedení konkrétního důvodu
- „Konfliktní komunikace“ - 2 % respondentů, bez uvedení konkrétního důvodu.

Odpověď „žádný kurz“ označilo 8 % respondentů, „kurzy byly standardní, žádný mě významně neoslovil“ se vyjádřilo 21 % respondentů. Otázku nevyplnilo 6 % respondentů.



Obr. 7. Hodnocení kurzů I (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 15 – Absolvoval/a jste kurz v rámci uvedeného projektu, který pokládáte za zbytečnou ztrátu času?

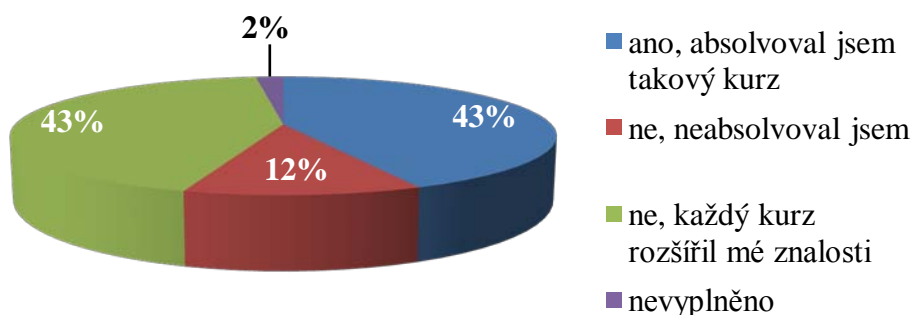
Cílem analýzy následující otázky, která byla opět polootevřená, bylo zjistit, zda se respondenti účastnili kurzu, který by ohodnotili až tak kriticky, že by pokládali kurz za „zbytečnou ztrátu času“. V podotázce měli respondenti upřesnit, zda nebyli spokojeni s tématem, lektorem a jeho stylem vedení kurzu, formou, místem konání či jině. Celkem 43 % respondentů mělo výhrady k absolvovaným kurzům, především k vybraným tématům a k lektorům a jejich stylu vedení. Ale ne všichni uvedli konkrétní název vzdělávací aktivity. K takto hodnoceným kurzům patří:

- „Profesionální image“ – nespokojenost s tématem i lektorem a s jeho stylem vedení, uvedlo 14 % respondentů
- „Profesionální image“ a „Etiketa“ - témata byla obdobná a opakovala se, respondenti se dozvěděli stejné informace, kurzy byly vedeny stejnou lektorkou. Obdobně to bylo u kurzu „Zvládnutí stresu a zátěže“ a kurzu „Time management“, vyjádřilo se 6 % respondentů
- „Time management“ - nespokojenost s tématem i lektorem a s jeho stylem vedení, uvedla 4 % respondentů
- „Základy komunikace“ - bez uvedení konkrétního důvodu, vyjádřila se 2 % respondentů

- „Psychohygienu“ - bez uvedení konkrétního důvodu, opět se takto vyslovila 2 % respondentů
- „Strategické řízení“ – nespokojenost s vybraným tématem, vyjádřila se 2 % respondentů a nespokojenost s lektorem - základní neznalost lektora o fungování úřadu, uvedla 2 % respondentů
- Všechny kurzy pokládalo 6 % osob za zbytečnou ztrátu času.

Dalších 12 % respondentů neabsolvovalo žádný kurz, který by pokládali za ztrátu času. 43 % respondentů se vyjádřilo, že každý vzdělávací kurz rozšířil jejich znalosti. 2 % respondentů na uvedenou otázku neodpovědělo. Z vyhodnocení této otázky vyplývá neefektivnost centralizovaného rozhodování a plánování školicích aktivit, jakožto výběr témat a zařazování účastníků do jednotlivých kurzů. Velmi vhodné by byly například individuální osobní pohovory se zaměstnanci úřadu na úrovni odborů ke zjištění jejich zájmu a potřeb rozvoje v konkrétních oblastech. Data jsou přehledně zpracována do výšečového grafu.

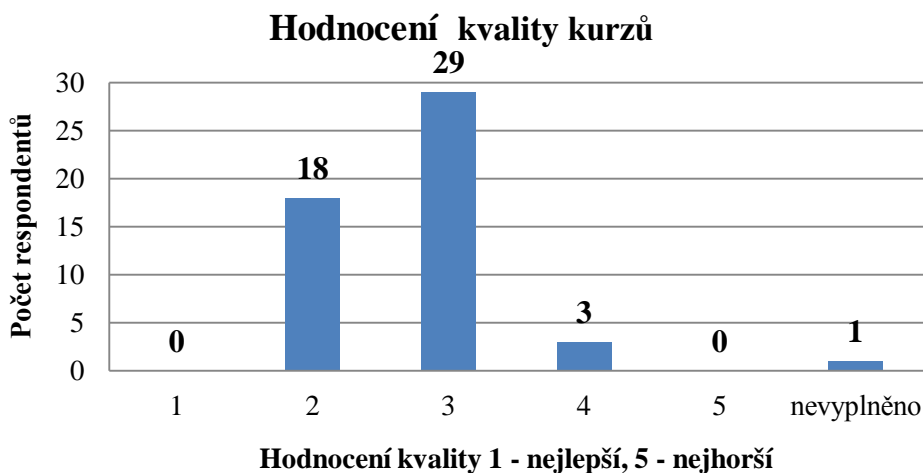
Absolvoval jste kurz, který pokládáte za "zbytečnou ztrátu času"?



Obr. 8. Hodnocení kurzů II (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 16 – Ohodnoťte kvalitu kurzů, kterých jste zúčastnil/a.

Poslední otázka této části dotazníku byla zaměřena na kvalitu kurzů, kterých se respondenti zúčastnili. Hodnotit měli respondenti na stupnici 1 = nejlepší až 5 = nejhorší. Stupněm 1 a stupněm 5 nehodnotil žádný z nich. 18 respondentů oznámkovalo kurzy číslem 2, dále 29 respondentů hodnotilo číslem 3. Hodnocení stupněm 4 získali vzdělávací kurzy od 3 osob. Na otázku neodpověděl 1 respondent. Z grafického znázornění je patrné, že větší polovina 57 % z dotazovaných považovala kurzy za průměrné.



Obr. 9. Hodnocení kvality kurzů (Zdroj: vlastní zpracování)

Další prohlubování kvalifikace

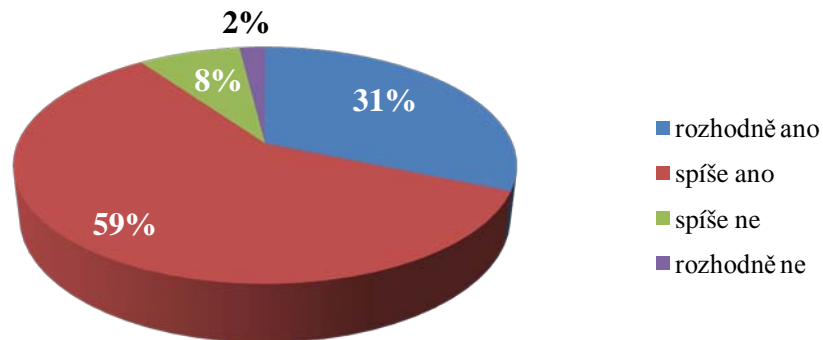
Otázka 17 – Je podle Vás plán prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 dnů po dobu následujících 3 let dostatečný (nedostatečný, zbytečně rozsáhlý)?

Uvedenou otázkou byl zjišťován názor respondentů na rozsah vzdělávání, který vyplývá ze zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících. Převážná část 80 % respondentů považuje počet dnů za dostatečný a 12 % za nedostatečný. Zbytečně rozsáhlý počet dnů určený ke vzdělávání je pro 8 % z dotazovaných.

Otázka 18 – Chcete se osobně podílet na Vašem plánu vzdělávání?

Otázkou bylo šetřeno, zda mají respondenti zájem na osobní účasti při sestavování individuálního plánu vzdělávání. Z celkového počtu dotázaných odpovědělo 31 %, že chce se „rozhodně“ a 59 % „spíše“ podílet na osobním plánu vzdělávání. Pouze 8 %, tedy 4 respondenti, „spíše“ nemají zájem a 1 respondentka ve věku 51 až 59 let, s praxí více než 20 let ve veřejné správě, se rozhodně nezajímá, v čem se bude vzdělávat. Z grafu je patrné, že 90 % zaměstnancům městského úřadu záleží na tom, v jakém směru a v čem se budou vzdělávat.

Spoluúčast na osobním plánu vzdělávání

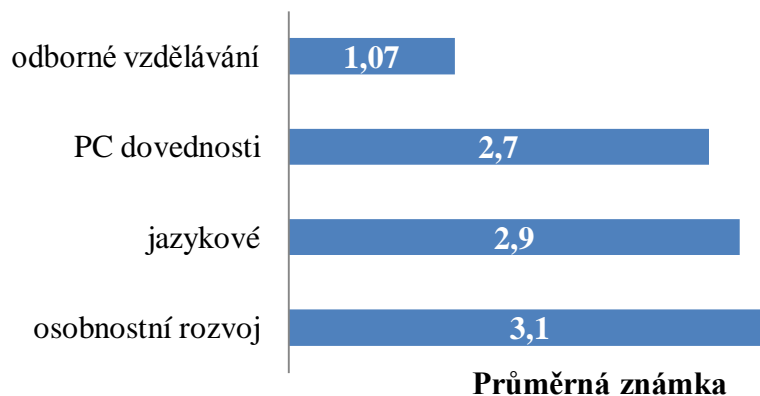


Obr. 10. Spoluúčast na osobním plánu vzdělávání (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 19 – O jaké oblasti vzdělávání máte zájem?

Otázkou 19 byl proveden průzkum oblastí vzdělávání, ve kterých by si respondenti chtěli rozšiřovat své znalosti. Počítačové dovednosti, odborné vzdělávání, osobnostní rozvoj a jazykové vzdělávání měli označit čísly 1 – nejdůležitější až 4 – nejméně důležité. Nejdůležitější oblastí, ve které by se respondenti chtěli vzdělávat, je odborné vzdělávání (legislativa apod.). Získalo průměrnou známku 1,07. Počítačové dovednosti se umístily v pořadí druhém s hodnocením 2,7. Následuje zájem o jazykové vzdělávání se známkou 2,9. Na čtvrtém posledním místě se zařadilo osobnostní vzdělávání s hodnocením 3,1. Z průzkumu jednoznačně vyplývá, že respondenti významně upřednostňují odborné vzdělávání a chtějí být kvalifikovanými odborníky v příslušných správních činnostech a na svých pracovních pozicích.

Zájem o vzdělávání



Obr. 11. Zájem o vzdělávání (Zdroj: vlastní zpracování)

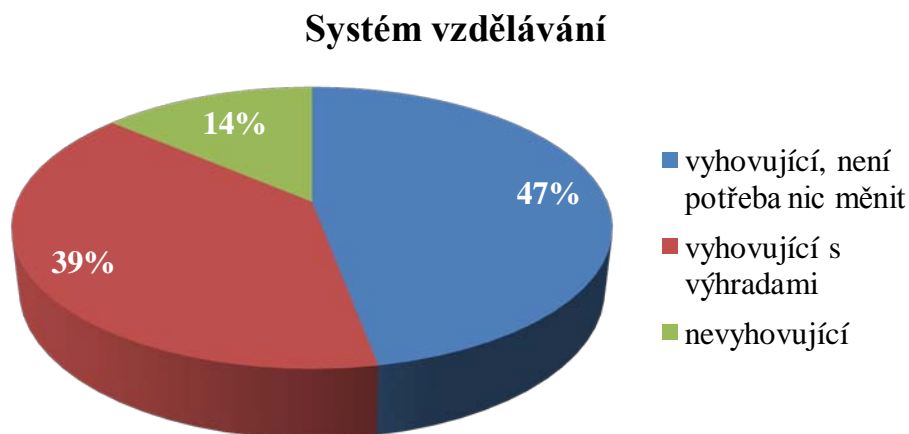
Otázka 20 – Je podle Vás nabídka kurzů od vzdělávacích institucí pro Vaši práci dostatečná?

Cílem otázky byla zjistit, zda respondenti dostávají informace o nabídkách vzdělávacích aktivit vhodných pro svou práci. Možnost výběru byl ze tří odpovědí. 67 % respondentů považuje nabídku za „dostatečnou“, 23 % z dotázaných žádnou vhodnou nabídku nedostává a 10 % označilo nabídku za nedostatečnou.

Otázka 21 – Je podle Vás dosavadní systém vzdělávání na Městském úřadě v Luhačovicích vyhovující?

Otázka byla zvolena polootevřená. Respondenti měli možnost uvést konkrétní nedostatky. Spokojenost s dosavadním systémem vzdělávání vyjádřilo 47 % respondentů, podle jejich názoru se může pokračovat v nastaveném systému a není potřebné nic měnit. 39 % respondentů má výhrady k systému vzdělávání na úřadě a 14 % dotazovaných považuje tento systém za nevyhovující. Z odpovědí je tedy patrné, že více než polovina respondentů by v systému změny přivítala, ale ne všichni v dotazníku uvedli konkrétní výhrady. Mezi nejvíce opakované připomínky patří:

- nedostatek témat zaměřených na odborné vzdělávání – 15x,
- umožnit účast na vzdělávání v odborné problematice, které organizují akreditovanými instituce – celkem uvedeno 1x,
- opakující se či podobná témata současných vzdělávacích kurzů - uvedeno 9x (např. Profesionální image x Etiketa, Psychohygiena x Time management, Zvládání stresu 1. stupně a 2. stupně),
- současné vzdělávání je zbytečně rozsáhlé – uvedeno 5x.



Obr. 12. Hodnocení systému vzdělávání (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 22 – Vaše další připomínky, náměty a myšlenky k uvedené tématice

V poslední zcela otevřené otázce byla dána respondentům možnost vyjádřit jakékoliv připomínky, náměty a myšlenky k tématu vzdělávání. Připomínky a náměty uvedlo jen 22 % respondentů, protože někteří respondenti uvedli své výhrady v otázce č. 21. Mezi další připomínky patří např.:

- současné vzdělávání je nepoužitelné pro odbornou praxi, zařadit více kurzů zaměřených na odborné vzdělávání – uvedeno 5x,
- výběr témat vzdělávání po osobní konzultaci se zaměstnancem – uvedeno 8x,
- zaměřit se na potřeby dle problematiky konkrétního pracovníka a ne na všeobecná školení jako doposud – uvedeno 1x,
- zařazení jazykového kurzu do vzdělávání – uvedeno 7x,
- zvážit začlenění teambuildingu do programu vzdělávání – uvedeno 1x.

7.4 Shrnutí analytických poznatků

Pro zpracování analýzy systému současného vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu v Luhačovicích uplatnila autorka tyto metody sběru dat: studium materiálů o systému vzdělávání, vlastní pozorování, dotazníkové šetření a rozhovory s tajemníkem úřadu, s vedoucími odborů a s některými spolupracovníky.

Povinnosti pracovníků úřadu v oblasti vzdělávání má městský úřad stanoveny v souladu s platnou legislativou v pracovním řádu a ve vnitřních směrnicích. Na základě analýzy vzdělávacích potřeb provedené v roce 2009 - 2010 má městský úřad zpracovaný dokument „Systém vzdělávání pracovníků Městského úřadu Luhačovice“. Plán vzdělávání každého pracovníka je rozdělen na jednotlivé tematické oblasti. Autorka se snažila přiblížit realizaci vzdělávacích aktivit na městském úřadě včetně jejich finančních nákladů a zároveň upozornila na zjištěné nedostatky.

V průběhu analytického průzkumu autorka zjistila některé přednosti i nedostatky v systému současného vzdělávání zaměstnanců městského úřadu.

Pozitiva systému vzdělávání

- Městský úřad má zájem na dalším vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Důkazem toho je vyhotovený „Systém vzdělávání pracovníků MěÚ Luhačovice“.
- Městský úřad vypracoval plán vzdělávání pracovníků dle jednotlivých tematických oblastí, jeho cílem je tento plán plnit.

- Na systém vzdělávání pracovníků MěÚ navazuje realizace programově koncipovaného vzdělávání pro jednotlivé kategorie úředníků (úředník, starší úředník, vedoucí úředník). Na tento vzdělávací projekt podalo Město Luhačovice žádost o dotaci z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. S žádostí Město Luhačovice uspělo. Již po dobu dvou let je realizováno vzdělávání zaměstnanců v rámci projektu „Systematickým vzděláváním k rozvoji zaměstnanců a kvalitě řízení Městského úřadu Luhačovice“.

Negativa systému vzdělávání

- Strategie a cíle městského úřadu, ze kterých vychází každé systematické vzdělávání, nejsou specificky, stručně, výstižně definovány a zveřejněny.
- Nedostatečná komunikace se zaměstnanci, vzhledem k jejich osobním potřebám v oblasti vzdělávání, způsobuje nespokojenost s vybranými tématy a snižuje jejich motivaci k dalšímu vzdělávání. Nízká úroveň informovanosti zaměstnanců o připravovaném vzdělávání v rámci nabídky a obsahu vzdělávacích kurzů.
- Nedostatečné vzdělávání s odbornou tematikou, jehož rozšíření by zaměstnanci velmi uvítali.
- Vzdělávací program není rozšířen o další oblasti vzdělávání, o které se zaměstnanci zajímají.
- Nevhodný výběr témat současného vzdělávání a některých externích lektorů v případě, že i přes negativní hodnocení lektora účastníky kurzu, vede ta samá osoba příští vzdělávací akci.
- Vzdělávací činnost vykonávaná interními lektory není blíže specifikována.
- Vzdělávací systém není upraven v koncepci vzdělávání a osobního rozvoje pracovníků, která by měla navazovat na strategii, poslání a cíle městského úřadu.

8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Zpracování strategie, poslání a cílů Městského úřadu v Luhačovicích

Při provádění identifikace vzdělávacích potřeb každé organizace je třeba brát na zřetel především strategii, poslání a cíle, které tvoří základ vzdělávacího procesu a osobního rozvoje zaměstnanců. Strategie a cíle městského úřadu nejsou specificky, stručně a výstižně definovány. Při zpracování analýzy dotazníkového šetření otázky č. 11, zda byl respondent seznámen s firemními cíli – strategií městského úřadu, odpovědělo pouze 6 osob „rozhodně ano“. Autorka doporučuje zpracovat zprávu o strategii, poslání a cílech Městského úřadu v Luhačovicích do ucelené dlouhodobé koncepce, která by byla přístupná nejen pro interní zaměstnance úřadu, ale i pro širokou veřejnost, včetně obyvatel a návštěvníků města. Cíle úřadu jsou definovány v analýze vzdělávacích potřeb „Systém vzdělávání pracovníků Městského úřadu Luhačovice“, s níž nebyli seznámeni všichni zaměstnanci, ale pouze vedoucí odborů a vedení úřadu. Autorka doporučuje, aby se vypracováním a formulováním vize (kam směřujeme), strategie (jak se tam dostaneme) a identifikování poslání (jaké jsou naše cíle) organizace zabývalo vedení MěÚ ve spolupráci s vedoucími odborů. Dále doporučuje, aby se ke zpracovanému návrhu mohli vyjádřit i s ostatní pracovníci městského úřadu v rámci porady jednotlivých odborů.

Motivace zaměstnanců ke vzdělávání

Z odpovědí na otázku č. 18 a č. 10 v dotazníkovém šetření vyplývá, že respondenti se chtějí podílet na osobním plánu vzdělávání a nemají možnost vlastního rozhodování při výběru vzdělávací akce. Toto zjištění ovlivňuje motivaci zaměstnanců k dalšímu vzdělávání. Jestliže zaměstnanci nejsou zapojeni do plánování osobního vzdělávání a sami se nepodílí na výběru vzdělávacích aktivit, nebudou nikdy spokojeni. Autorka doporučuje, aby vedoucí odborů věnovali více času ke zjištění silných a slabých stránek zaměstnance. Osobně konzultovali 1x ročně s podřízeným pracovníkem jeho osobní plán vzdělávání a zjistili, v čem sám cítí potřebu se vzdělávat. Autorka doporučuje, aby součástí konzultace bylo rovněž vysvětlení a projednání zájmů a potřeb ze strany úřadu, které se dotýkají vzdělávání příslušného pracovníka, např. jeho problém v komunikaci – při nevhodném vyjadřování, vystupování či ústní konflikty při střetu s veřejností. Konzultace by měly být dílčí částí hodnocení pracovníka vykonávaného v rámci pracovní náplně vedoucích pracovníků. Výsledky z osobních konzultací a výsledky z dotazníků hodnotících vzdělávací aktivity

v předcházejícím období by měly docílit efektivnější vzdělávání, spokojenosti zaměstnanců i zaměstnavatele.

Autorka navrhuje i druhou eventualitu, jak zapojit pracovníka do systému vzdělávání. S ohledem na rozpočet města obdrží v kalendářním roce každý pracovník, který má povinnost ze zákona si prohlubovat kvalifikaci dalším vzděláváním, určitý finanční limit na vzdělávání. Úkolem pracovníka bude, aby si sám vyhledal a vybral vzdělávací aktivitu vhodnou pro svou pracovní činnost. Zvolené školení musí být organizované akreditovanou vzdělávací institucí. Účast projedná pracovník se svým nadřízeným. Uvedeným způsobem budou zaměstnanci zainteresováni do osobního vzdělávání. Ve vlastním zájmu si zajistí, zda byl dodržen cíl, obsah, forma vzdělávání a zda vybrané školení splnilo jejich očekávání. Autorka navrhuje částku 4 tis. Kč/rok na pracovníka, což představuje účast na dvou vzdělávacích aktivitách. Částka je srovnatelná s finančními výdaji na vzdělávání jednoho pracovníka v roce 2010, kdy financoval městský úřad vzdělávání pouze ze svého rozpočtu. Při současném počtu 55 zaměstnanců budou činit v rozpočtu na příslušný kalendářní rok náklady na vzdělávání částku 220 tis. Kč.

Autorka se osobně přiklání k první variantě, protože má za to, že hodnocení pracovníka a jeho další rozvoj spolu souvisí.

Informovanost zaměstnanců o připravovaném vzdělávání

Při realizaci současného vzdělávacího programu v rámci vzdělávacího projektu „Systém vzdělávání pracovníků Městského úřadu Luhačovice“ nebyli účastníci předem seznámeni s cílem, obsahem, formou ani výstupem vzdělávacího kurzu, kterého se mají zúčastnit. Z dotazníkového průzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci by tyto informace předem rádi přivítali. Autorka doporučuje vedení úřadu, aby při organizování podobného společného vzdělávání byli zaměstnanci informováni o specifikaci témat vzdělávacích programů, o jejich obsahu, formě i výstupu z tohoto školení. Účastníci mohou sami v průběhu aktivity upozornit lektora na nedodržení anotace kurzu. Pokud účastníci budou znát tyto informace, pak mohou lépe zodpovědět na otázku „Splnila vzdělávací akce Vaše očekávání?“, která je součástí písemného hodnocení kurzu. Na školení se účastníci nemohou připravit, když předem znají pouze název kurzu, termín, místo konání a seznam účastníků kurzu. I toto negativum vede k demotivaci zaměstnanců a vnitřní neochotě přijímat nové informace. Autorka navrhuje, aby informaci o specifikaci témat vyplňoval lektor vzdělávací aktivity a cca 2 týdny před termínem její realizace předložil k odsouhlasení vedení úřadu. Ukázkový for-

mulář „Specifikace vzdělávacího programu“ je uveden v příloze P IV. Autorka navrhuje vedení úřadu, aby vedoucí odborů byli pověřeni blíže informovat účastníky o vzdělávací aktivitě alespoň e-mailovou poštou společně pozvánkou. Zároveň budou vedoucí odborů mít bližší informace o kurzu, kterého se podřízený pracovník zúčastní. Tímto postupem nevzniknou městskému úřadu navíc žádné finanční náklady.

Odborné vzdělávání

Odborné vzdělávání zaměstnanců na jednotlivých odborech městského úřadu je odlišné. Některé odbory mají tak perfektně organizované odborně-metodické vzdělávání ze strany krajského úřadu, že nepotřebují ke své práci vyhledávat další odborná vzdělávání. Na druhé straně jsou odbory, které takové vedení mají minimální či žádné. Autorka doporučuje vedení městského úřadu projednat tuto situaci s vedoucími jednotlivých odborů. Po zjištění konkrétní příčiny požádat vedení krajského úřadu o možnou nápravu. Autorka navrhuje, aby tyto podněty byly předmětem jednání na úrovni vedení úřadů obcí s rozšířenou působností a vedení krajského úřadu, např. na pracovních poradách tajemníků. Odborné vzdělávání, jak po stránce výkladu zákonů, tak jejich aplikace v praxi, organizované krajským úřadem nebo příslušným ministerstvem, zaručí stejný a efektivní výkon státní správy. Z dotazníkového šetření vyplynula nespokojenost se současným odborným vzděláváním, respondenti požadují zaměřit vzdělávací aktivity na odbornou tematiku. Autorka doporučuje vedení městského úřadu, aby věnovalo tomuto zjištění pozornost a pečlivě zvážilo každý svůj nesouhlas s účastí na požadovaném odborném vzdělávání, kterého se chtějí pracovníci zúčastnit, neboť i tento přístup zaměstnavatele vede k demotivaci zaměstnanců ke vzdělávání. Věnovat pozornost především těm zaměstnancům odborů, kterým se nedostává odborně-metodického vedení a vzdělávání ze strany krajského úřadu.

Rozšíření vzdělávacího programu o další oblasti vzdělávání

Z dotazníkového průzkumu bylo zjištěno, že po odborném vzdělávání následuje největší zájem o vzdělávání v PC dovednostech a jazykové vzdělávání. Tímto se potvrzuje, že zaměstnanci jsou ochotni se dále vzdělávat, ale upřednostňují vzdělávání, ve kterém cítí svoje osobní nedostatky. Vzdělávání v PC dovednostech zaměřené na nově zavedené programy je na místě. Autorka doporučuje pokračovat v tomto vzdělávání, které již bylo zahájeno v roce 2012. Dále autorka doporučuje vedení rozšířit vzdělávací program o jazykové vzdělávání. Město Luhačovice je lázeňským městem oblíbeným rovněž u zahraniční klientely, proto při výkonu pracovních činností mohou zaměstnanci městského úřadu využít

k jednání znalost cizího jazyka. Autorka doporučuje tajemníkovi úřadu, aby ve spolupráci s vedoucími odborů vymezili pracovní pozice, u kterých je největší pravděpodobnost využití cizího jazyka. V případě nezájmu pracovníka o jazykové vzdělávání provést s ním pohovor a vysvětlit potřebu jazykového vzdělávání. Poté provést průzkum mezi zaměstnanci, zda mají o jazykové vzdělávání zájem. Náklady na jazykové vzdělávání na jednu dvouhodinovou lekci stejné pokročilosti týdně v délce 2x 45 minut pro 10 účastníků budou činit částku 800 Kč. Při realizaci kurzu od ledna do června a od září do prosince, tedy 39 dvouhodinových lekcí, představují roční náklady na jazykové vzdělávání částku 31 200 Kč.

Nevhodný výběr témat současného vzdělávání a některých externích lektorů

Dotazníkovým průzkumem byla zjištěna nespokojenost respondentů s výběrem témat v rámci vzdělávacího projektu a nespokojenost s některými lektory. Autorka doporučuje vedení úřadu, aby před organizováním vzdělávacích aktivit určených pro všechny zaměstnance byl proveden aktuální průzkum vzdělávacích potřeb, jehož výsledek by byl součástí podkladů pro výběr témat vzdělávání. Důležitý význam při výběru témat vzdělávání má anotace kurzu a její dodržení, neboť při závěrečném hodnocení mohou účastníci nabýt dojmu, že vybraná témata byla podobná a celý komplex vzdělávání zbytečně rozsáhlý. Nespokojenost s konkrétními lektory by měla vyplynout z dotazníku, který vyplňuje každý účastník kurzu. Autorka doporučuje, aby též vedoucí odborů zjišťovali dotazem svých podřízených, jaký byl průběh a vedení vzdělávací aktivity a zda byl splněn její cíl. Případnou nespokojenost s činností lektora oznámit tajemníkovi úřadu, který by měl záležitost projednat se vzdělávací institucí.

Specifikace vzdělávací činnosti vykonávané interními lektory

Vzdělávání interními lektory se na městském úřadě realizuje, i když interní lektoři nejsou, mimo pracovníka krizového řízení, zvláště jmenování. Autorka doporučuje vedení jmenovat konkrétní pracovníky a jejich vzdělávání a osobní rozvoj zaměřit taktéž na tuto činnost. Autorka navrhuje, aby do kategorie interních lektorů byli zařazeni správci informačního systému, kteří tuto činnost vykonávají, neboť často vysvětlují a pomáhají ostatním kolegům se speciálními interními PC programy úřadu.

Koncepce vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců MěÚ Luhačovice

Na základě provedené analýzy současného vzdělávání navrhuje autorka vedení městského úřadu zvážit zpracování ucelené koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců MěÚ, která by navazovala na nově zpracovanou strategii, poslání a cíle městského úřadu. V koncepci

by měl být zapracován systém vzdělání a osobního rozvoje pracovníků včetně zjištěných dosavadních poznatků.

Součástí tohoto materiálu by měla být též kapitola o vyhodnocování vzdělávání, jeho dopad na chování a jednání pracovníků ve styku s občany města a ostatními subjekty. Autorka navrhuje pravidelně 1x za dva roky provádět průzkum spokojenosti občanů s činností městského úřadu.

Autorka doporučuje, aby s návrhem koncepce byli seznámeni všichni pracovníci, kteří by mohli podat případné podněty. Zapojení zaměstnanců a poskytnutí prostoru pro jejich vyjádření přispěje k jejich motivaci ke vzdělávání a k pochopení, že vzdělání není jen povinnost, ale také cesta k osobnímu růstu a rozvoji.

ZÁVĚR

V bakalářské práci se autorka zabývala vzděláváním zaměstnanců ve veřejné správě. Cílem práce bylo na základě teoretických poznatků provést analýzu systému současného vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu v Luhačovicích, kde probíhá vzdělávání v rámci projektu „Systematickým vzděláváním k rozvoji zaměstnanců a kvalitě řízení Městského úřadu Luhačovice“.

V teoretické části vysvětlila autorka základní pojmy týkající se vzdělávání a rozvoje pracovníků. Charakterizovala vzdělávací cyklus, jeho dílčí etapy a specifika vzdělávání ve veřejné správě. Pozornost věnovala možnosti financování vzdělávání z fondů Evropské unie a komparaci vzdělávání ve veřejném a soukromém sektoru.

V praktické části představila autorka Městský úřad v Luhačovicích, jeho postavení, působnost a organizační strukturu. Analýza současného vzdělávání byla zpracována na základě vlastních znalostí a zkušeností, pozorování, výsledků rozhovorů a dotazníkového šetření.

Provedená analýza byla zaměřena na jednotlivé tematické oblasti vzdělávání, které jsou součástí vzdělávacího plánu pracovníků. Autorka zjistila, že nedostatečná komunikace se zaměstnanci vzhledem k jejich osobním potřebám v oblasti vzdělávání způsobuje nespokojenost s vybranými tématy a snižuje jejich motivaci k dalšímu vzdělávání. Autorka doporučila, aby vedoucí odborů věnovali více času ke zjištění silných a slabých stránek zaměstnance a osobně konzultovali 1x ročně s každým pracovníkem jeho osobní plán vzdělávání.

Dalším zjištěným nedostatkem, který vede k demotivaci zaměstnanců ke vzdělávání, je nízká úroveň informovanosti zaměstnanců o připravovaném vzdělávání v rámci nabídky a obsahu vzdělávacích kurzů. Autorka doporučila vedení úřadu, aby před organizováním vzdělávacích programů, společných pro všechny zaměstnance, byl proveden vždy aktuální průzkum. Dále doporučila, aby zaměstnanci obdrželi předem informaci o specifikaci témat vzdělávacích programů, o jejich obsahu, formě i výstupu z tohoto školení. Tímto způsobem lze předejít případnému nedodržení anotace kurzu.

Úroveň odborného vzdělávání na jednotlivých odborech je rozdílná. Autorka navrhla vedoucímu úřadu, aby po zjištění potřeb v jednotlivých odborech, projednal odborně-metodické vzdělávání s vedením krajského úřadu. Doporučila podporovat zájem zaměstnanců v jejich dalším odborném vzdělávání a rozšířit současné vzdělávání o výuku cizího jazyka.

Autorka navrhla vedení městského úřadu upravit současný vzdělávací systém do koncepce vzdělávání a osobního rozvoje pracovníků, která bude navazovat na zpracovanou strategii, poslání a cíle městského úřadu.

Cíl analýzy, která byla zaměřena na zhodnocení současného programu vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu Luhačovice, byl splněn. Autorka zjistila přednosti i nedostatky současného vzdělávacího systému. Návrhy a doporučení předloží vedení městského úřadu jako podnět pro zkvalitnění vzdělávání a spokojenosti zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BAREŠOVÁ, Andrea, 2003. *E-Learning ve vzdělávání dospělých*. Praha: Vox. ISBN 80-86324-27-3.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [4] ČESKO. Vyhláška č. 44 ze dne 2. února 2012, kterou se mění vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 16, s. 330-331. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=44/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy
- [5] ČESKO. Zákon č. 312 ze dne 13. června 2002 o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 114, s. 6598-6606. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=312/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy
- [6] ČESKO. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84, s. 3196-3197. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy
- [7] INSTITUT PRO VEŘEJNOU SPRÁVU PRAHA. *O institutu*. [online]. ©2013, [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://www.institutpraha.cz/o-institutu>
- [8] KOMENDA, Antonín. *Blended learning ve veřejné správě*. In: Louda, Tomáš, Grospič, Jiří, Vostrá, Lenka. *Modernizace veřejné správy v Evropě a České republice: Sborník příspěvků z workshopu s mezinárodní účastí: Praha, 22. - 23. 11. 2005*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2006. ISBN 80-7380-001-2.

- [9] KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [10] KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [11] KOUDELKA, Zdeněk, 2007. *Samospráva*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-665-5.
- [12] LEŠTINSKÁ, Vlasta et al., 2006. *Personalistika ve veřejné správě: (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3984-1.
- [13] LUHAČOVICE.CZ. Oficiální průvodce městem. *Pro návštěvníky: O Luhačovicích* [online]. ©2013, AVONET, s. r. o. [cit. 2013-06-16]. Dostupné z: <http://www.luhacovice.cz/24824-o-luhacovicich>
- [14] MĚSTO LUHAČOVICE, 2008. *Organizační směrnice č. 5*. Luhačovice: Město Luhačovice
- [15] MĚSTO LUHAČOVICE, 2008a. *Pracovní řád*. Luhačovice: Město Luhačovice
- [16] MĚSTO LUHAČOVICE, 2009. *Organizační směrnice č. 9*. Luhačovice: Město Luhačovice
- [17] MĚSTO LUHAČOVICE, 2012. *Organizační řád*. 3. aktualizované vydání. Luhačovice: Město Luhačovice
- [18] MĚSTO LUHAČOVICE. *Systematickým vzděláváním k rozvoji zaměstnanců a kvalitě řízení Městského úřadu Luhačovice*. [online]. ©2013 [cit. 2013-07-02]. Dostupné z: <http://www.mesto.luhacovice.cz/26444n-systematickym-vzdelavanim-k-rozvoji-zamestnancu-a-kvalite-rizeni-mestskeho-uradu-luhacovice>
- [19] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Fondy Evropské unie*. [online]. ©2013a, [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU>
- [20] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Fondy EU. Operační programy 2007-2013*. [online]. ©2013b, [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2007-2013>
- [21] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. *Evropský sociální fond v ČR*. [online]. ©2008a, [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr>

- [22] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. Evropský sociální fond v ČR. *Základní programy ESF*. [online]. ©2008b, [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr#programy>
- [23] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. Evropský sociální fond v ČR. *OP Lidské zdroje a zaměstnanost*. [online]. ©2008c, [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>
- [24] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. Evropský sociální fond v ČR. *Prioritní osy*. [online]. ©2008d, [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prioritni-osy>
- [25] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. Evropský sociální fond v ČR. *Vzdělávání pro konkurenceschopnost*. [online]. ©2008e, [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/opvk>
- [26] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. Evropský sociální fond v ČR. *Statistická data čerpání*. [online]. ©2008f, [cit. 2013-07-28]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/statisticka-data-cerpani>
- [27] MUŽÍK, Jaroslav, 2011. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-581-6.
- [28] PALÁN, Zdeněk, 1997. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA. ISBN 80-902232-1-4.
- [29] PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR et al., 1996. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-250-6.
- [30] RENTEL.CZ. Rentel – *Certifikace*. [online]. ©2013, cit. 2013-07-20]. Dostupné z: <http://www.rentel.cz/web/certifikace>
- [31] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [32] WRIGHT, Glen a Juraj NEMEC, 2002. *Management veřejné správy: teorie a praxe: zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-70-X.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|---------|---|
| BOZP | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci |
| ČR | Česká republika |
| DPH | Daň z přidané hodnoty |
| ESF | Evropský sociální fond |
| EU | Evropská unie |
| MěÚ | Městský úřad |
| MPSV ČR | Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR |
| MV ČR | Ministerstvo vnitra ČR |
| OECD | Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj |
| PC | Personal komputer – osobní počítač |
| OP | Operační program |
| RM | Rada města |
| ZM | Zastupitelstvo města |
| ZOZ | Zkouška odborné způsobilosti |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| <i>Obr. 1. Základní cyklus systematického vzdělávání (Koubek, 2007, s. 260).....</i> | 16 |
| <i>Obr. 2. Prvky procesu realizace vzdělávání (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 99).....</i> | 19 |
| <i>Obr. 3. OP LZZ, Objem výzev v Kč – stav ke dni 3. 7. 2013 (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, ©2008f).....</i> | 30 |
| <i>Obr. 4. Možnost vlastního rozhodování při výběru vzdělávací aktivity (Zdroj:vlastní zpracování)</i> | 59 |
| <i>Obr. 5. Byl jste seznámen/a s cíli organizace? (Zdroj: vlastní zpracování)</i> | 60 |
| <i>Obr. 6. Spokojenost respondentů s výběrem témat vzdělávání (Zdroj: vlastní zpracování)</i> | 61 |
| <i>Obr. 7. Hodnocení kurzů I (Zdroj: vlastní zpracování)</i> | 63 |
| <i>Obr. 8. Hodnocení kurzů II (Zdroj: vlastní zpracování)</i> | 64 |
| <i>Obr. 9. Hodnocení kvality kurzů (Zdroj: vlastní zpracování).....</i> | 65 |
| <i>Obr. 10. Spoluúčast na osobním plánu vzdělávání (Zdroj: vlastní zpracování)</i> | 66 |
| <i>Obr. 11. Zájem o vzdělávání (Zdroj: vlastní zpracování)</i> | 66 |
| <i>Obr. 12. Hodnocení systému vzdělávání (Zdroj: vlastní zpracování).....</i> | 67 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|-----------|
| <i>Tab. 1. Přehled financování vzdělávání zaměstnanců MěÚ Luhačovice za období 2010 – 2012 (Zdroj: vlastní zpracování).....</i> | <i>49</i> |
| <i>Tab. 2. Informace o vzdělávacím kurzu (Zdroj: vlastní zpracování)</i> | <i>62</i> |

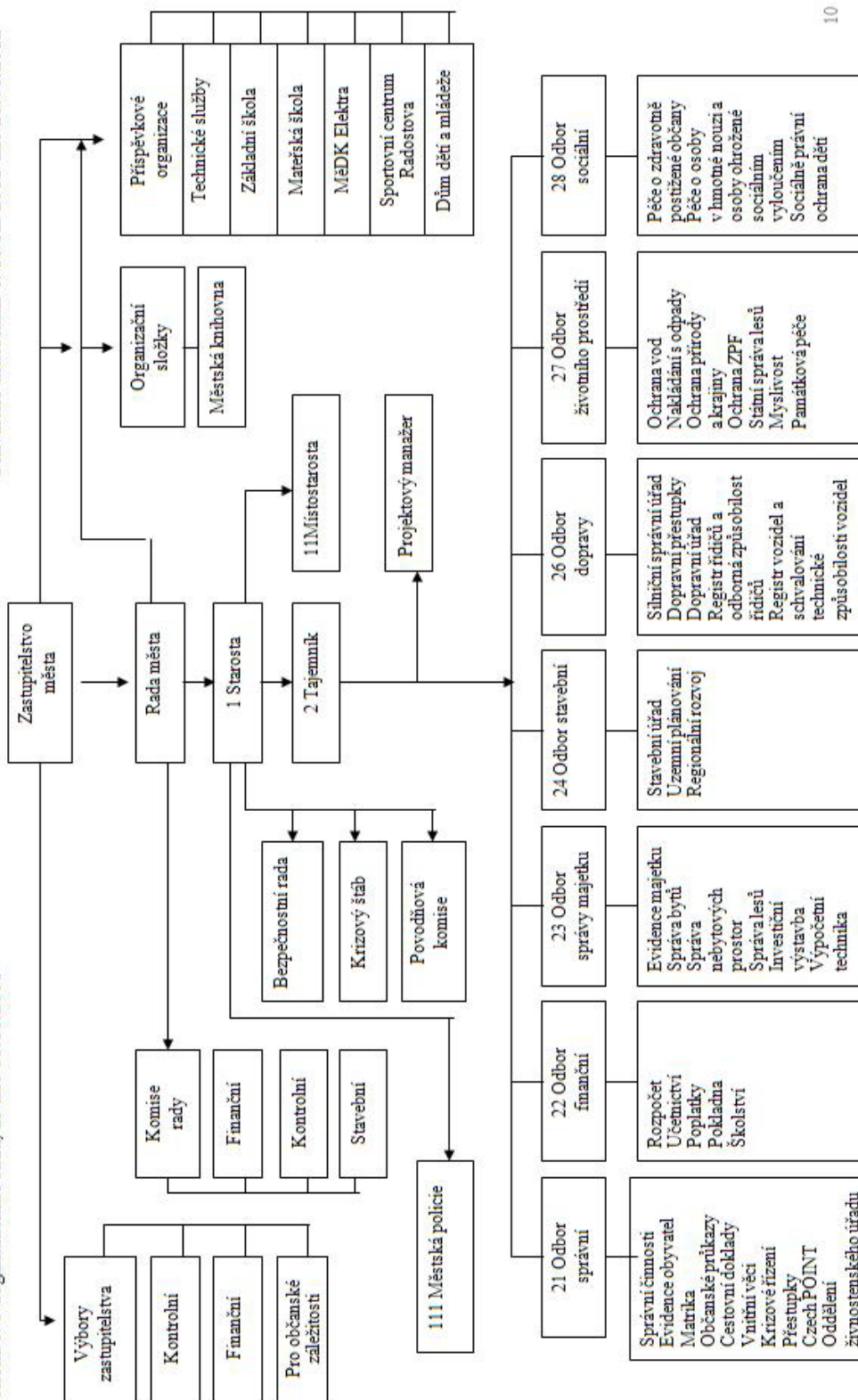
SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační schéma MěÚ Luhačovice
- P II Pozvánka na vzdělávací kurz
- P III Dotazník
- P IV Specifikace vzdělávacího programu

Schéma organizace a řízení Města Luhačovice a organizační struktura Městského úřadu Luhačovice

Příloha č. 1 Organizačního řádu, ze dne 18.11.2008

Schváleno usnesením č. 16/R2/2012 dne 26.01.2012



PŘÍLOHA P II: POZVÁNKA



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.

| | |
|------------------------------------|--|
| Název dokumentu: | POZVÁNKA |
| Určeno pro: | realizační tým, dodavatele, řídicí orgán, všechny účastníky projektu |
| Název projektu: | Systematickým vzděláváním k rozvoji zaměstnanců a kvalitě řízení Městského úřadu Luhačovice |
| Registrační číslo projektu: | CZ.1.04/4.1.01/69.00060 |

| | |
|---|---|
| Klíčová aktivita (číslo, název): | 03 Vzdělávací program ÚŘEDNÍK |
| Téma a název kurzu (produkt): | C 1) Řízený rozvoj II. |
| Rozsah a datum konání: | 1 den, 11. 9. 2012 8.00 hod. - 15.00 hod. |
| Cílová skupina: | 15 pracovníků jednotlivých odborů označení skupiny: I. |

| P. č. | Jméno a příjmení účastníka (plán účasti): | účast | | |
|-------|---|-------|----|--|
| | | ano | ne | |
| 1. | | ano | ne | |
| 2. | | ano | ne | |
| 3. | | ano | ne | |
| 4. | | ano | ne | |
| 5. | | ano | ne | |
| 6. | | ano | ne | |
| 7. | | ano | ne | |
| 8. | | ano | ne | |
| 9. | | ano | ne | |
| 10. | | ano | ne | |
| 11. | | ano | ne | |
| 12. | | ano | ne | |
| 13. | | ano | ne | |
| 14. | | ano | ne | |
| 15. | | ano | ne | |
| 16. | | | | |
| 17. | | | | |
| 18. | | | | |
| 26. | | | | |

Celkový počet účastníků:

15

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK

Vážená kolegyně, vážený kolego,

studuji 3. ročník Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, obor management a ekonomika ve veřejné správě. Pro zpracování bakalářské práce jsem si zvolila téma „Analýza programu současného vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu Luhačovice.“ Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je zcela anonymní. Zjištěné údaje budou sloužit jako podklad pro zpracování praktické části bakalářské práce. Své odpovědi označte prosím křížkem, číslicí nebo doplňte slovy. V případě zájmu o konečné vyhodnocení dotazníkového šetření mě můžete kontaktovat na e-mailové adrese: hrabalova@mesto.luhacovice.cz.

Děkuji Vám za ochotu a spolupráci.

Alena Hrabalová

1. Pohlaví:

- muž
- žena

2. Věk:

- 20 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 59 let
- 60 a více

3. Jak dlouho pracujete ve veřejné správě?

- do 1 roku
- 1 – 5 let
- 6 – 10 let
- 11 – 20 let
- více než 20 let

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- středoškolské
- vyšší odborné
- vysokoškolské -bakalářské
- vysokoškolské – magisterské

5. Studujete nebo plánujete zvýšit si dosavadní vzdělání studiem na vysoké škole?

- v současné době studuji
- ano, chtěl/a bych začít studovat
- ne, mé dosažené vzdělání je dostačující

6. Absolvoval/a jste zkoušku odborné způsobilosti?

- ano
- ne ne, pro vykonávanou pracovní pozici není vyžadována

7. Absolvoval/a jste vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů?

- ano
- ne

8. Jakou formu vzdělávání preferujete? Seřad'te dle Vašeho zájmu, označte čísla 1 – 5 (1 – nejvíce preferuji, 5 – nejméně preferuji)

- přednáška
- přednáška s diskuzí
- E-learning
- samostudium a distanční vzdělávání
- seminář s modelovými příklady
- seminář s tréninkem
- jiné (např. workshop, counselling, brainstorming, simulace, apod. – uveďte jaké)

9. Účastníte se odborně-metodických seminářů organizovaných např. krajským úřadem, případně jinou institucí veřejné správy?

- ano
- ne
- ne, protože nejsou organizovány

10. Máte možnost vlastního rozhodování při výběru vzdělávací akce?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

Projekt „Systematickým vzděláváním k rozvoji zaměstnanců a kvalitě řízení Městského úřadu Luhačovice“

11. Byl/a jste při nástupu do zaměstnání nebo v jeho průběhu seznámen/a s cíli - strategií Městského úřadu Luhačovice? A pokud ano, souhlasíte s nimi?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- nevím, protože jsem s nimi nebyl/a seznámen/a

12. Jste spokojen/a s výběrem témat vzdělávání, kterých jste se v rámci projektu zúčastnil/a?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne
 rozhodně ne (kdybych měl/a možnost výběru, rozhodl/a bych se pro jiné téma)

13. Přivítal/a byste bližší informace (cíl, obsah, formu) o vzdělávacím kurzu předem - např. společně s pozvánkou?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

14. Který z absolvovaných vzdělávacích kurzů v rámci uvedeného projektu Vás nejvíce oslovil?

- uveďte název.....
nejvíce zaujalo téma
 lektor a jeho styl vedení kurzu
 forma
 místo konání
 jiné (uveďte)
- žádný
 kurzy byly standardní, žádný mě významně neoslovil

15. Absolvoval/a jste vzdělávací kurz v rámci uvedeného projektu, který pokládáte za zbytečnou ztrátu času?

- ano, uveďte název
- Vyberete, s čím jste nebyl/a spokojen/a téma
 lektor a jeho styl vedení kurzu
 forma
 místo konání
 jiné (uveďte)
- ne
 ne, každý absolvovaný kurz rozšířil mé znalosti

16. Ohodnoťte kvalitu kurzů, kterých jste zúčastnil/a (na stupnici 1 = nejlepší, 5=nejhorší)

1 2 3 4 5

Další prohlubování kvalifikace

17. Ze zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů vyplývá povinnost sestavit plán prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 dnů po dobu následujících 3 let. Je tento plán podle Vás:

- dostatečný nedostatečný zbytečně rozsáhlý

18. Chcete se osobně podílet na Vašem plánu vzdělávání?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

19. O jaké oblasti vzdělávání máte zájem? Seřad'te dle důležitosti, označte čísla 1 – nejdůležitější, 4 – nejméně důležité.

- PC dovednosti (uved'te jaké)
 Odborné vzdělávání (legislativa apod.)
 Osobnostní rozvoj (uved'te jaké)
 Jazykové anglický jazyk německý jazyk jiný (uved'te)

20. Je podle Vás nabídka kurzů od vzdělávacích institucí pro Vaši práci dostatečná?

- dostatečná
 nevím, žádné nabídky kurzů vhodné pro mou práci nedostávám
 nedostatečná - uveďte témata, která Vám v nabídce chybí

.....

21. Je podle Vás dosavadní systém vzdělávání na Městském úřadě v Luhačovicích:

- vyhovující, není potřeba nic měnit
 vyhovující s výhradami (uved'te jaké)

.....

- nevyhovující (co byste změnil/a)

.....

22. Vaše další připomínky, náměty a myšlenky k uvedené tématice

.....

.....

.....

PŘÍLOHA P IV: SPECIFIKACE VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

Název vzdělávací aktivity: **Prezentační dovednosti 1. stupeň**

Délka kurzu: **jednodenní kurz**

Cílová skupina: **vzdělávací program „Starší úředník“**

Cíl kurzu:

- Naučit účastníky vést prezentaci tak, aby se cítili v roli prezentátora jistě a pohodlně
- Rozšířit jejich dovednost zaujmout publikum a získat je na svou stranu
- Prohloubit dovednost zapojit publikum do děje
- Naučit se reagovat přirozeně v neočekávaných situacích
- Seznámit se s podpůrnými audiovizuálními prostředky a jejich použitím

Obsah kurzu:

- Základy prezentace
- Cíl prezentace a výběr témat
- Jak zvládnout přípravu - obsah, struktura, scénář
- Zúčastnění lidé (prezentátor – osobnost, image, účastníci – cílová skupina)
- Zvládnutí trémy
- Použití audio-vizuálních pomůcek
- Forma prezentace – jak vstoupit na scénu, odlehčení úvodu, význam řeči těla při prezentaci, paralingvistická stránka řeči
- Význam interakce při prezentaci – kladení otázek, aktivní naslouchání, jiné formy zapojování
- Trénink prezentace
- Soubor možných prezentačních dovedností

Metody výuky:

- Moderovaná diskuse
- Modelová situace
- Praktický nácvik

Pomůcky:

- Dataprojektor, flipchart

Výstup kurzu:

- Test profesionality ve veřejné správě – modul Prezentace
- Zpětná vazba