

**Analýza vzdělávacího systému Městského úřadu Prostějov  
se zaměřením na projekt „Zefektivnění řízení lidských  
zdrojů a vzdělávání na Městském úřadu Prostějov“**

Tereza Raidová



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza RAIDOVÁ**  
Osobní číslo: **M09247**  
Studijní program: **B 6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**

Téma práce: **Analýza vzdělávacího systému Městského úřadu Prostějov se zaměřením na projekt "Zefektivnění řízení lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu Prostějov"**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti vzdělávání pracovníků.

### II. Praktická část

- Analyzujte současný systém vzdělávání pracovníků Městského úřadu Prostějov se zaměřením na projekt Zefektivnění řízení lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu Prostějov.
- Navrhněte doporučení pro zlepšení vzdělávacího systému.

Závěr

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

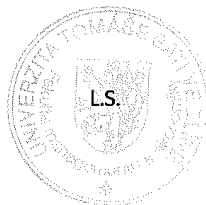
Seznam odborné literatury:

- [1] HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, a. s. , 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.  
[2] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-726-1168-3.  
[3] TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-2470-405-6.  
[4] VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petra Kressová, Ph.D.  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: 2. dubna 2012  
Termín odevzdání bakalářské práce: 18. května 2012

Ve Zlíně dne 2. dubna 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



RNDr. Oldřich Hájek, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> 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 nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracovního místa 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.

<sup>2</sup> 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).

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

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

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou 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/diplomové 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/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 17. 5. 2012

*Tereza Raidová*

<sup>4</sup> 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 užít 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 přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá analýzou vzdělávacího systému na Městském úřadu Prostějov se zaměřením na vzdělávací projekt Zefektivnění řízení lidských zdrojů a vzdělávání na Městském úřadu Prostějov, který je spolufinancován z Evropského sociálního fondu. Teoretická část je zaměřena převážně na popis vzdělávacího cyklu, legislativu vzdělávání úředníků a také následné srovnání soukromého a veřejného sektoru v oblasti vzdělávání. Praktická část je zaměřena na analýzu samotného vzdělávacího systému na Městském úřadu Prostějov, ve které bylo využito několik metod sběru dat jako např. písemné dotazníkové šetření, vlastní pozorování, testování aj. Hlavním cílem práce je kritické a objektivní zhodnocení stávajícího vzdělávacího systému a navržení doporučení pro jeho efektivnější průběh v budoucnu.

Klíčová slova: Vzdělávání, vzdělávací cyklus, vzdělávací kurz, Evropský sociální fond, legislativa vzdělávání úředníků.

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with the analysis of the educational system of Municipal Authority in Prostějov reflecting a project "Increase of Effectiveness Human Resources Management and Education at Municipal Authority of Prostějov" which is financially supported by the European Social Fund. Theoretical part is focused mainly on the description of the educational cycle, legislation and the subsequent comparison of private and public sector in education. The practical part is focused on the analysis of education system at the Municipal Authority of Prostějov, which was used several methods of data collection such as a written questionnaire, personal observation, testing, etc. The main objective of this work is critical and objective evaluation of the existing education system and propose recommendations for its more efficient educational process in the future.

Keywords: Education, Educational Cycle, Training Course, The European Social Fund, Officials Education Legislation.

Ráda bych tímto poděkovala své vedoucí bakalářské práce paní Ing. Petře Kressové, Ph.D. za odborné vedení, konzultace a cenné rady.

Dále bych ráda poděkovala referentce vzdělávání Městského úřadu Prostějov paní PhDr. Olze Vysloužilové, která mi poskytla mnoho cenných informací formou konzultací.

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

Motto:

Vzdělání má hořké kořeny, ale sladké ovoce.

Démokritos

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ, ZÁKLADNÍ POJMY</b> .....	<b>12</b>
1.1    DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ .....	12
1.2    MANAŽERSKÉ VZDĚLÁVÁNÍ .....	13
1.3    PŘÍSTUPY KE VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	14
<b>2 VZDĚLÁVACÍ CYKLUS A JEHO FÁZE</b> .....	<b>17</b>
2.1    IDENTIFIKACE POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ, DEFINICE CÍLŮ VZDĚLÁVÁNÍ.....	17
2.2    PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	18
2.3    REALIZACE VZDĚLÁVACÍHO PROCESU .....	20
2.3.1    Cíle .....	20
2.3.2    Program .....	20
2.3.3    Motivace.....	21
2.3.4    Účastníci.....	22
2.3.5    Metody vzdělávání .....	23
2.3.6    Lektor .....	23
2.4    VYHODNOCOVÁNÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ.....	24
2.4.1    Kritéria hodnocení.....	25
2.4.2    Úrovně hodnocení .....	26
<b>3 LEGISLATIVA VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY</b> .....	<b>27</b>
3.1    POVINNÉ VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ .....	27
3.1.1    Vstupní vzdělávání.....	27
3.1.2    Průběžné vzdělávání.....	28
3.1.3    Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů.....	28
3.2    ZVLÁŠTNÍ ZPŮSOBILOST .....	28
<b>4 FINANCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ Z EVROPSKÉHO SOCIÁLNÍHO FONDU</b> .....	<b>30</b>
4.1    EVROPSKÁ POLITIKA HOSPODÁŘSKÉ A SOCIÁLNÍ SOUDRŽNOSTI A JEJÍ PRINCIPY .....	30
4.2    EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND.....	31
<b>5 SROVNÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ VEŘEJNÉHO A SOUKROMÉHO SEKTORU</b> .....	<b>34</b>
<b>6 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ</b> .....	<b>36</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>37</b>
<b>7 MĚSTSKÝ ÚŘAD PROSTĚJOV A JEHO STRUKTURA</b> .....	<b>38</b>
<b>8 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU NA MĚÚ PROSTĚJOV</b> .....	<b>39</b>
8.1    CÍL ANALÝZY .....	39
8.2    METODY SBĚRU DAT PRO ANALÝZU .....	39
8.2.1    Studium interních směrnic .....	39
8.2.2    Písemné dotazování.....	41
8.2.3    Vlastní pozorování .....	42
8.2.4    Rozhovor .....	43



8.2.5	Konzultace.....	43
8.3	SOUČASNÁ SITUACE VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU NA MĚÚ PROSTĚJOV .....	47
<b>9</b>	<b>VÝSLEDKY ANALÝZY .....</b>	<b>50</b>
<b>10</b>	<b>SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ.....</b>	<b>67</b>
<b>11</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>69</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>81</b>

## ÚVOD

Vzdělávání měkkých dovedností probíhá nejen v soukromém sektoru, ale také v sektoru veřejném. Veřejná správa díky vzdělávání svých úředníků v manažerské oblasti má za cíl zlepšit kvalitu interně, uvnitř úřadu, ale také externě směrem ke klientům územních samosprávných celků prostřednictvím poskytování veřejných služeb.

Téma zaměřené na vzdělávání úředníků Městského úřadu Prostějov si vyžádala samotná praxe, protože momentálně na úřadu probíhá vzdělávací projekt a autorka tak bude moci přímo sledovat jeho průběh, sama osobně hlouběji nahlédnout do systému vzdělávání a využívat informace získané i vlastním pozorováním. Autorka si téma zvolila proto, že byla předem seznámena s prostředím úřadu díky absolvování správní praxe na Městském úřadu Prostějov. Během praxe byla autorka seznámena nejen s běžným fungováním úřadu, ale také s již probíhajícím vzdělávacím projektem.

Cílem práce je tedy analyzovat současný stav vzdělávacího systému probíhajícího na Městském úřadu Prostějov se zaměřením na vzdělávací projekt s názvem Zefektivnění řízení lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu Prostějov, kriticky zhodnotit jeho klady a zápory a navrhnout doporučení. Analýza bude obsahovat zhodnocení veškerých využívaných druhů vzdělávání úředníků s primárním zaměřením na probíhající vzdělávací projekt, který je spolufinancován z Evropského sociálního fondu. Autorka nejdříve shromáždí teoretické poznatky, poté zpracuje analýzu vzdělávacího systému na Městském úřadu Prostějov s využitím jak sekundárních, tak primárních zdrojů dat, a následně navrhne doporučení pro zlepšení vzdělávacího systému.

Vedení Městského úřadu má zájem o efektivní průběh vzdělávacího projektu a jeho užitečné výsledky, proto souhlasilo se spoluprací a poskytne tak autorce potřebné informace. Práce autorky má být pro Městský úřad přínosná v tom, že poskytne zhodnocení současného vzdělávacího systému se zaměřením na projekt Zefektivnění řízení lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu Prostějov a také poskytne doporučení pro efektivnější vzdělávání úředníků.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ, ZÁKLADNÍ POJMY

## 1.1 Definice základních pojmů

V dnešní době je lidský kapitál považován za nejvíce důležitý, proto je stejně důležité se mu také věnovat, rozvíjet ho a vzdělávat. Učení začíná již od narození a jeho konec nemůžeme stanovit, jedná se o celoživotní proces, protože stále je možné se zdokonalovat a také nástupem stále více modernějších trendů a technologií je další vzdělávání přímo nevyhnutelné.

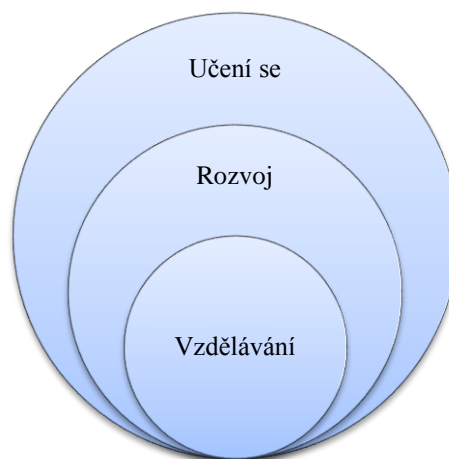
Před hlubším zabýváním se tématem vzdělávání, je potřeba osvětlit některé pojmy, které často bývají zaměňovány z důvodu jejich významové blízkosti.

„**Učení** – proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně – aniž o tom třeba víme. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání. Proto třeba mluvíme o učící se, nikoli o vzdělávající organizaci, i když nemálo uživatelů si pod učící se organizací představuje větší koncentraci vzdělávání.“ (Hroník, 2007, s. 31)

„**Rozvoj** – dosažení žádoucí změny pomocí učení. Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difuzních) rozvojových programů.“ (Hroník, 2007, s. 31)

„**Vzdělávání** – jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené (diskrétní) – nají svůj začátek a konec. Při koncipování vzdělávání ve firmě postupujeme systematicky.“ (Hroník, 2007, s. 31)

Z výkladů jednotlivých pojmů vyplývá, že učení je pojem nejširší a pod sebe zahrnuje rozvoj a vzdělávání. Mezi učením, rozvojem a vzděláváním existuje určitý vztah, avšak je možné se učit, ale ne zároveň vzdělávat nebo rozvíjet. Vztah mezi pojmy je znázorněn také prostřednictvím níže uvedeného schématu. (Hroník, 2007 s. 30 - 31)



Obrázek 1 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání (Hroník, 2007, s. 31)

Učení lze rozdělit na dva druhy: spontánní a záměrné neboli organizované učení. Pozornost je však více soustředěna hlavně na organizované učení reprezentované vzděláváním. (Hroník, 2007, s. 32)

**Kvalifikace** – představuje souhrn znalostí a dovedností, které jedinec získá díky školní docházce (formální kvalifikace) a kterou dále rozvíjí dalším profesním vzděláváním (neformální kvalifikace). Pro profesní budoucnost je neformální kvalifikace někdy i důležitější než kvalifikace formální. (Tureckiová, 2004, s. 31 – 32)

„**Vzdělání** – bývá pojímáno jako vědomá a řízená součást socializovaných procesů, u nichž je zdůrazněna kognitivní složka (osvojené vědomosti, dovednosti, postoje, hodnoty, normy), nebo jako společenská instituce, tj. tradicí vytvořené a ustálené činnosti, jejichž fungování na všech úrovních (základní, středoškolské, vysokoškolské atd.) zajišťuje a kontroluje společnost.“ (Vališková a Kasíková, 2010, s. 60)

## 1.2 Manažerské vzdělávání

Tzv. manažerské vzdělávání pracovníků, ať už se jedná o soukromý sektor nebo o sektor veřejný, nemá moc dlouhou historii. Dříve se vedoucími pracovníky stávali lidé schopní zastávat tuto pozici, byli komunikativní, vnímaví, měli dobré nápady a uměli je uvést v život. Univerzitní vzdělání oborů ekonomie, historie či jiných odvětví bylo dostačující a spíše se kladl důraz na schopnosti nebo se vedoucí pozice „dědila“ v rodinných podnicích. Dnes to však nestačí a schopnosti lidí jsou podpořeny dalším absolvovaným vzděláním. (Prokopenko a Kubr et al., 1996, s. 75 - 76)

„Instituce zabývající se vzděláváním manažerů, tak jak je známe dnes, neexistovaly ve Spojených státech do roku 1920 a v západní Evropě do konce druhé světové války. Mluvíme tedy o fenoménu, který se nachází v počátečních stádiích svého vývoje. V řadě rozvojových zemí teprve nyní vznikají manažerské školy. Až nyní se dochází k závěru, že management je profese. Tak jako v jiných profesích je proto nutné získávat vědomosti, dovednosti a postoje systematickým učením a neponechávat to náhodě.“ (Prokopenko a Kubr et al., 1996, s. 75)

Ve spoustě publikací uvádí, že vzdělávání pracovníků je pro fungující podnik nezbytné, avšak tato problematika se netýká pouze soukromého sektoru. Stejně tak je vzdělávání důležité i v oblasti veřejné správy a v dnešní době se kromě legislativně stanovených druhů vzdělávání setkáváme i s manažersky zaměřeným vzdělávacím procesem. Jak už bylo zmíněno, nemá se nic ponechávat náhodě a proto i veřejná správa chce zvyšovat úroveň jak interně (vnitřní fungování správy a kvalita zaměstnanců), tak i externě směrem ke svým klientům formou poskytování kvalitních veřejných služeb.

### **1.3 Přístupy ke vzdělávání pracovníků**

#### **Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí**

Jednotlivé vzdělávací akce jsou řešením momentální potřeby pracovníků či firmy, které vede k odstranění rozdílu mezi aktuální a požadovanou kvalifikací. Z důvodu nahodilosti jednotlivých vzdělávacích akcí nemohou mít skutečně vzdělávací či rozvojový efekt. (Tureckiová, 2004, s. 89)

#### **Systematický přístup**

Systematický přístup představuje propojení podnikové strategie a systému podnikového vzdělávání, proto je tento druh vzdělávání systematickým procesem. Dochází ke změnám ve struktuře znalostí a dovedností, ale také jejich prostřednictvím je dosaženo změn v pracovním chování, motivaci a způsobu motivování pracovníků. (Tureckiová, 2004, s. 89)

#### **Koncepce učící se organizace**

Koncepce učící se organizace představuje komplexní rozvojový model, který je uplatňován v organizacích různého typu. Pracovníci se učí průběžně a hlavně z každodenních zkuše-

ností, což představuje cílený a uvědoměle řízený proces, který zajišťuje, že učení probíhá rychleji než okolím vynucené změny. Organizace je prostřednictvím učení svých pracovníků způsobilou vytvářet, shromažďovat, přenášet, upravovat a také aplikovat znalosti ve vnitřním i vnějším prostředí a modifikovat své chování. (Tureckiová, 2004, s. 89)

### **Standardizované kurzy**

„Standardizované kurzy jsou zaměřeny na osvojení si základních znalostí a dovedností, jejichž absence či snížená úroveň má charakter nedostatku, který limituje výkonnost. Pomocí standardizovaného kurzu vytváříme standard, jež spojujeme se strategií minimální laťky. Mezi standardizované kurzy zahrnujeme katalogové a e-learningové kurzy.

Katalogové kurzy představují standardizovaná řešení do zásoby. Obvykle jsou členěny podle osnovy:

- odborné kurzy,
- měkké dovednosti,
- IT školení,
- jazyková školení,
- školení povinná ze zákona.“ (Hroník, 2007, s. 124)

Na základě pozorování se autorka domnívá, že v rámci veřejné správy se vyskytují standardizované kurzy nejčastěji. Už z důvodu legislativní úpravy vzdělávání úředníků se pravidelně uskutečňují školení povinná ze zákona jako např. školení o bezpečnosti práce, vzdělávání při nástupu do pracovního procesu aj.

Dalším velmi častým druhem vzdělávání je podle autorky odborné vzdělávání např. kvůli častým legislativním změnám v oblasti financí, daní a účetnictví či z důvodu nástupu nových trendů v dané oblasti. Stejně jako firmy chce veřejný sektor rozšiřovat znalosti a dovednosti svých pracovníků, proto úřady organizují IT školení nebo jazykové kurzy.

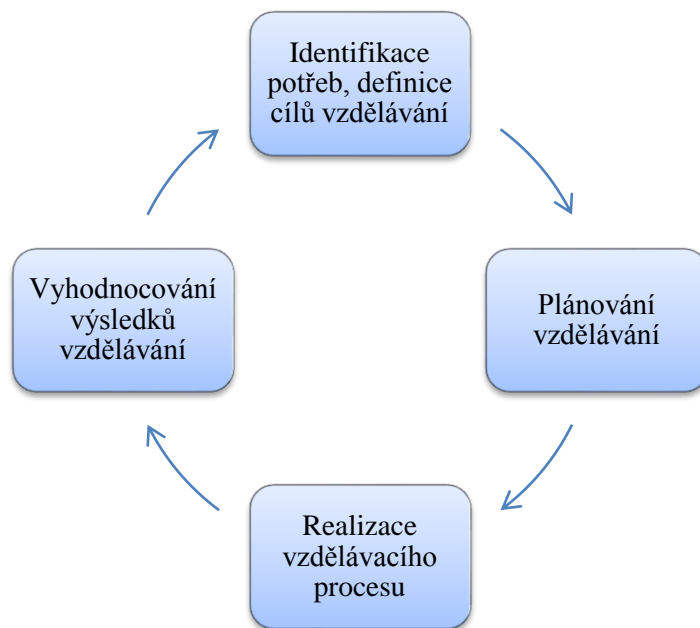
Vzděláváním měkkých dovedností se zlepšuje výkon pracovníků, komunikace, ale i formování vztahů interních na pracovišti, tak i externích směrem ke klientům veřejné správy. Školení v oblasti měkkých dovedností ve veřejné správě je obzvláště důležité, protože pracovníci působí ve správě často dlouhou dobu a mají osvojené, někdy až zastaralé, postupy, postoje a názory. Je tedy důležité je nejen informovat o nových trendech a moderních přístupech, ale také jim ukázat, jak je využít v praxi.

E-learningové kurzy jsou moderní a pohodlnou metodou vzdělávání. Průběh vzdělávacího procesu si může pracovník, až na stanovené časové mantinely zahájení a ukončení vzdělávání, přizpůsobit sám sobě a přesto se ke všem účastníkům vzdělávání dostanou totožné informace. Ve veřejné správě se vzdělávání formou e-learningu hojně využívá a šetří se jím čas lektorů i peníze vydané na vzdělání. Využívání e-learningu však vyžaduje určitou počítačovou gramotnost pracovníků, která je již samozřejmostí při přijímání nových pracovníků. Vývoj technologií a nových trendů jde však rychle kupředu a proto jsou často organizovány již zmíněné standardizované IT školení pro prohloubení znalostí počítačové techniky.



## 2 VZDĚLÁVACÍ CYKLUS A JEHO FÁZE

Stejně jako v soukromém, tak i ve veřejném sektoru prochází vzdělávací cyklus několika důležitými fázemi. Žádnou z fází nesmí firma či úřad vynechat nebo jí věnovat méně pozornosti, pokud chce dosáhnout kvalitního vzdělávání a následně jej zhodnotit. Jednotlivé části cyklu jsou znázorněny v následujícím schématu.



Obrázek 2 Fáze vzdělávacího cyklu (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 84)

### 2.1 Identifikace potřeb vzdělávání, definice cílů vzdělávání

Před samotnou organizační přípravou a zahájením vzdělávání, musí být ze všeho nejdříve stanoveno, co je vlastně potřeba vzdělávat. Je potřeba konkrétně stanovit potřebu či problém, který formou vzdělávání vyřešíme. To však rozhodně není jednoduchou fází, kterou má ve veřejné správě nejčastěji na starost personální oddělení za spolupráce projektového manažera a referenta vzdělávání.

Koubek (2007) uvádí, že identifikování potřeb vzdělávání představuje obtížnou fázi z důvodu nelehkého posouzení kvalifikace a vzdělání pracovníků. Měření lze provádět pouze primitivními způsoby jako např. stupněm dosaženého vzdělání, proto je identifikace potřeb dané organizace zakládána na odhadech. Pro lepší odhad jsou využívány zdroje jako např. údaje týkající se organizace jako celku, údaje o jednotlivých pracovních místech, činnostech nebo údaje o jednotlivých pracovnících. Autorka se domnívá, že existují

další způsoby identifikování potřeb vzdělávání, ale z důvodu jejich časové či finanční náročnosti se v praxi využívají ty nejprimitivnější. Např. Bartoňková (2010) uvádí, že celopodnikové informace, údaje o pracovním místě i o samotných pracovnících se dají v praxi hlouběji zanalyzovat, ne jen odhadnout. Pro dokonalejší průzkum potřeb lze provést mnoho druhů šetření, např. dotazníky, skupinové diskuse a porady, různé analýzy, benchmarking, brainstorming, pozorování, personální audit, rozhovory a mnoho dalších způsobů, jak potřeby lépe identifikovat.

## 2.2 Plánování vzdělávání zaměstnanců

Z fáze, kdy jsou identifikovány cíle a potřeby pro vzdělávání, nastává přechod do fáze plánování. Avšak již v první fázi celého vzdělávacího cyklu se formují první návrhy plánů, úkolů a priorit vzdělávání, na které navazují návrhy vzdělávacích programů a rozpočtů. Veškeré návrhy programů a rozpočtů jsou důkladně projednány, až vznikne jejich definitivní podoba. Program je dále specifikován tak, že ve výsledné podobě vymezuje oblasti, na které se vzdělání zaměří, a také počty a kategorie pracovníků, kteří se budou vzdělávání účastnit. Definitivní podoba programu zahrnuje dále metody a prostředky potřebné ke vzdělávání včetně časového plánu. (Koubek, 2007, s. 264)

Ve veřejné správě existují vzdělávací programy, které mají kvůli financování z Evropského sociálního fondu danou povinnost provést předběžnou analýzu témat, která se mají dle pracovníků zařadit do programu. Autorka se na základě pozorování domnívá, že pokud není předběžná analýza témat povinná, pak jsou v realitě témata často stanovena pouze projektovým manažerem za spolupráce personálního oddělení bez ohledu na názory alespoň vedoucích pracovníků. Nezapojení pracovníků veřejné správy do tvorby vzdělávacího programu tak může být počátkem všech problémů, které se během vzdělávání objeví např. nezájem účastníků, vysoká absence, špatná zpětná vazba a její obtížné získávání, demotivace do dalšího vzdělávání.

Z důvodu častého vzdělávání pracovníků veřejné správy podmíněného legislativou, nemusí být vždy vzdělávání nutným řešením problémů v organizaci. O to více je důležité zapojit spolupráci pracovníků do tvorby programu vzdělávání např. dotazníkovým šetřením, diskusí vedoucích pracovníků, prostorem pro návrhy každého oddělení či odboru správy.

„Plán vzdělávání by měl odpovědět na tyto otázky:

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?

- Komu? Jaký typ lidí má být vzděláván?
- Jakým způsobem? Jaké metody by měly být využity?
- Kým?
- Kdy?
- Kde?
- Za jakou cenu, s jakými náklady?
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?“ (Koubek, 2007, s. 265; Landale, 1999, s. 99)

Každý plán vzdělávání by měl odpovědět na výše uvedené otázky. To představuje stanovení, jaké vzdělávání se v rámci vzdělávacího programu bude realizovat, nejlépe podloženo předběžným průzkumem v organizaci.

Dále je stanovena cílová skupina účastníků vzdělávání, může se jednat o kompletní vzdělávání všech pracovníků úřadu, pouze vedoucích pracovníků nebo pracovníků vybraných úseků. S ohledem na cílovou skupinu se stanoví, jakou formou bude vzdělávání probíhat, kde bude probíhat a také časové ohraničení celého vzdělávacího programu i jednotlivých kurzů (např. vícedenní výjezdní workshopy, jednodenní nebo jen několikahodinová školení).

Velmi důležitým krokem je výběr lektora, který může pocházet z externí firmy, která se stala vítězem výběrového řízení, nebo může být interním školitelem dané organizace. Vše se odvíjí od náročnosti a zaměření vzdělávacího programu. Jelikož je většina externích vzdělávacích firem zaměřena na vzdělávání v podnicích, je možné setkat se ve veřejné správě s problémem zaměření lektora na soukromý sektor. Přestože manažerské vzdělávání probíhá v obou sektorech, je lepší, když lektor zná prostředí, legislativu a podmínky sektoru veřejného, a může tak vzdělávání přizpůsobit realitě probíhající ve veřejné správě.

„Výběr vhodného subjektu, který bude v podniku realizovat vzdělávání, je ovlivněn předcházejícími zkušenostmi podniku se vzdělávacími organizacemi, referencemi od jiných podniků, v nichž tyto organizace již působily, atd. Ochota a schopnost „ušít vzdělávací programy na míru“, rozsah používaných moderních metod vzdělávání i možnost získat certifikát mohou vypovídat o správnosti výběru vzdělávací instituce.“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 98)

Neméně důležitou součástí plánu je rozpočet vzdělávacího programu, z něhož vyplývají odpovědi na téměř všechny ostatní otázky při plánování. Je potřeba důkladně stanovit všechny náklady, které slouží i k výslednému hodnocení, zda byly vynaloženy efektivně.

Hodnocení je potřebnou zpětnou vazbou, která informuje o efektivnosti vzdělávání, spokojenosti účastníků, ale i účinnosti získaných informací v praxi. Přestože se jedná o poslední fázi cyklu, je třeba se jí zabývat již v první fázi a stanovit, co je potřebné z hodnocení zjistit.

### 2.3 Realizace vzdělávacího procesu

Po dokončení plánovací fáze se organizace pustí s danými podklady do samotné realizace, která obsahuje několik podstatných prvků (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 99):

- cíle,
- program,
- motivace,
- metody,
- účastníci a lektori.

#### 2.3.1 Cíle

Organizace musí stanovit před zahájením vzdělávání cíle celého připravovaného vzdělávacího programu jako celku a konkrétní cíle jednotlivých témat vzdělávání v rámci daného programu.

Je důležité vnímat rozdíly mezi stanovenými cíly a záměrem. „Záměr vyjádří, co chce lektor v průběhu lekce dělat, proč bude probíráno určité téma. Cíle říkají, co budou účastníci kurzu po jeho absolvování schopni dělat. Cíle by měly vyjadřovat požadované chování, konkretizovat podmínky výkonu požadovaného chování, případně definovat normy pro posouzení, zda bylo dosaženo požadovaného chování.“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 99 – 100)

#### 2.3.2 Program

Stanovený program musí odpovídat zvolené oblasti vzdělávání. Aby byl program naplněn, je vhodné poskytnout účastníkům dostatečný prostor vyjádřit se k danému tématu a co nejdříve odstranit případné nejasnosti.

Dále je potřeba vyzvat účastníky k formulaci jejich očekávání od daného kurzu a také je zapojit do programu diskusí i navržením rozšiřujících témat v souladu se cíly kurzu. Na začátku kurzu je dobré dohodnout se s účastníky na tzv. „kontraktu“, který představuje potvrzení či úpravu kurzu tak, aby vyhovovala oběma stranám. Vyřešením dohody hned na začátku kurzu se odstraňuje narušování v průběhu programu jak z hlediska času, tak z hlediska obsahu. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 100 - 111)

Pro dobré zapamatování všech důležitých informací lektor na závěr provede shrnutí kurzu v bodech a dá prostor účastníkům pro doplňující dotazy, diskusí i srovnání očekávání před kurzem a po jeho ukončení. Pro tuto část programu si musí lektor vyhranit dostatečnou časovou rezervu. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 100 - 111)

### 2.3.3 Motivace

Motivace účastníků je velmi podstatnou částí realizační fáze a proto po dohodnutí lektora s účastníky kurzu o programu je potřeba motivovat účastníka k učení. Každého účastníka může motivovat jiný faktor v jiné míře, proto je potřeba při motivaci ke vzdělávání neopomíjet individuální přístup. Motivace vychází z lidské osobnosti a odráží se v ní postoje, zájmy, hodnoty, preference a další osobností nastavení člověka. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 101 – 106; Dvořáková et al., 2007, s. 151 - 152)

Motivační faktory vzdělávání jsou (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 101 - 106) :

- zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce,
- zlepšení postavení v týmu, ve skupině,
- udržení pracovního místa či funkce,
- možnost využití získané kvalifikace – seberealizace,
- získání kvalifikace (titulu),
- zvýšení flexibility a připravenosti na změny,
- vyšší platové ohodnocení,
- získání sociálních výhod,
- možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech.

Dle názoru autorky je vzdělávání je ve veřejné správě realizováno poměrně často z legislativních důvodů, proto je motivace pracovníků ke vzdělávání obtížnější než v sektoru soukromém. I zde však hrají roli preference samotného účastníka a jeho osobní postoj.

Motivace závisí na dobrém lektorovi, který svoje účastníky kurzu dokáže motivovat v průběhu programu, a také na manažerech ve vedoucích pozicích, kteří jdou svým podřízeným pracovníkům příkladem, dokážou s nimi interakčně spolupracovat, komunikovat a vést je správným směrem k rozvoji jejich vědomostí a dovedností. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 101 – 106)

#### 2.3.4 Účastníci

Účastníci jsou ti, kterým je vzdělávání určeno. Jedná se o cílovou skupinu, u které se prostřednictvím vzdělávání chce dosáhnout určité změny v chování či postojích, obohatit je o nové informace a rozvíjet je.

Každý člověk upřednostňuje jiné hodnoty a druhy motivace, stejně tak každému účastníkovi může vyhovovat jiný styl učení a má k němu i jiný přístup. V praxi je možné se setkat s různými profily účastníků, které se dají zjistit formou dotazníkového šetření nebo jejich pozorováním. Např. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 106 - 107):

a) „Aktivisté

Dominují u nich okamžité zkušenosti. Mají snahu projevit se v krátkodobých krizích, zasahují jako hasiči u požáru. Rádi přijímají nové výzvy, ale dokáží být otrávení při realizaci dlouhodobých činností.

b) Reflektor

Tyto osoby ráda stojí v pozadí, uvažují o zkušenostech a pozorují je z různých úhlů pohledu. Účastníci tohoto typu jsou zvyklí shromažďovat údaje a analyzovat je dříve, než dojdou k závěrům. Mají radost z pozorování ostatních lidí při jejich činnosti a často si sedají na zadní židli.

c) Teoretici

Touží po základních předpokladech, principech, teoriích, modelech a systémech. Oceňují racionalitu a logiku. Mají snahu být objektivní a analytičtí, nebývají spokojeni se subjektivními či dvojakými zkušenostmi.

d) Pragmatici

Je to druh lidí vracejících se z manažerských kurzů plni nových myšlenek, které chtějí vyzkoušet v praxi. Berou problémy a příležitosti obvykle jako výzvu.“

„Manažeři mohou mít více preferovaných stylů, ke kterým inklinují. Stanovení preferovaného stylu či stylů učení je základním předpokladem pro volbu vhodných metod vzdělávání daného manažera.“ (Folwarcná, 2010, s. 57)

Dle povahy a pracovní náplně ve veřejné správě se autorka domnívá, že by se měli nejvíce vyskytovat účastníci typu reflektor či teoretik, což potvrdilo i autorčino pozorování. Jejich zaměstnání je rutinní prací bez extrémních výkyvů, proto se často neseťkávají s novou výzvou, to však neznamená, že by poznatky z manažerského vzdělávání nemohli začlenit do svého výkonu práce.

### 2.3.5 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání jsou velmi důležité, proto by neměl být podceněn jejich výběr a použití. Zvolené metody by měly odrážet individuální potřeby a požadavky organizace, ale také reagovat na současné celosvětové trendy z oblasti technického i ekonomického vývoje.

Výběr vhodných metod vzdělávání je podmíněn faktory jako např. počtem a věkem účastníků, jejich současnou a požadovanou úroveň vědomostí, dovedností, motivací účastníků k učení nebo jejich pracovní pozice. Opomíjeny nesmí být ani programové cíle, priority a zaměření dané organizace. Metody vzdělávání dále ovlivňuje úroveň a zkušenosti zvoleného lektora i prostorové a technické podmínky vzdělávání. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 111 - 112)

Metody vzdělávání můžeme rozdělit na dvě základní skupiny (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 113; Gregar, 2004, s. 115 – 116):

- Metody vzdělávání tzv. on the job – zahrnují metody při výkonu práce během výkonu běžných pracovních povinností. Jedná se např. o instruktáž k výkonu, koučování, mentorování, konzultování, asistování, pracovní porady či rotace práce.
- Metody vzdělávání mimo pracoviště tzv. off the job – metody používané mimo výkon práce. Zahrnují např. přednášku, samostudium, workshop, brainstorming, diskuse, seminář, hraní rolí, učení se akcí, manažerské hry.

### 2.3.6 Lektor

V dnešní době je k dispozici velmi široký výběr ze vzdělávacích agentur. V oblasti veřejné správy je však důležité, aby lektor znal problematiku a běžný chod ve veřejném sektoru, který se přece jenom liší od sektoru soukromého. Pokud nemá externí lektor předchozí

zkušenosti se vzděláváním na úřadech nebo nevěnuje-li se před kurzem důkladné přípravě, může pak lektor se skupinou pracovníků narazit na problémy.

Pokud má úřad k dispozici svého interního vyškoleného lektora, je to přínosem díky dobré znalosti chodu organizace a vnitřního prostředí. Lektor tak může velmi dobře reagovat na akutní problémy, které se na úřadu vyskytují, a zná zdejší silné i slabé stránky. Nevýhodou může být to, že lektor se většinou dobře osobně zná s pracovníky a pokud není interní lektor přirozenou autoritou, pak mohou účastníci ke svému lektorovi ztrácet během výuky respekt, soustředěnost a brát průběh vzdělávání na lehkou váhu.

V případě, že je vzdělávací kurz realizován za finanční podpory z Evropského sociálního fondu Evropské unie, pak výběr externího lektora musí odpovídat stanoveným podmínkám a metodickým pokynům. V případě, že je vzdělávací kurz organizován bez finanční podpory strukturálních fondů Evropské unie, pak si organizace veřejné správy provedou dle svých potřeb cenový průzkum mezi firmami a také na základě dřívějších zkušeností či referencí zvolí externího školitele. Při tomto výběru externího lektora není organizace veřejné správy nijak vázána legislativou a jedním z důležitých faktorů při vývěru může být požadavek akreditace Ministerstva vnitra České republiky nebo Ministerstva práce a sociálních věcí.

## 2.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Vyhodnocení vzdělávání je poslední a jistě velmi důležitou fází celého vzdělávacího cyklu. Je potřeba mu věnovat dostatečnou pozornost, protože vyhodnocení poskytuje výsledky o tom, jak bylo vzdělávání efektivní při porovnání vynaložených nákladů a přínosů plynoucích ze vzdělávání. Informuje nás o spokojenosti účastníků a případně o jejich námětech na změny či jejich jiné připomínky. Také důležitou zpětnou vazbou je hodnocení samotného lektora o tom, jak jednotlivé kurzy probíhaly, jak se účastníci zapojovali do výuky, jaká s nimi byla spolupráce a rovněž jeho doporučení a připomínky.

Vyhodnocování není rozhodně jednoduchou fází, protože výstupy vzdělávání jsou většinou velmi obtížně měřitelné a opravdu upřímná zpětná vazba se nezískává snadno. Subjektivní názory účastníků mohou být navíc ovlivněny i dalšími faktory, které se vzděláváním přímo nespojují, a vypracování hodnocení je jistě náročné jak časově, tak finančně.

Pokud je však překonáno úskalí fáze hodnocení, pak jsou jeho výsledky jak pro firmu, tak pro úřad velmi vzácné. Díky vyhodnocení je možné vytvořit obraz o efektivnosti vzdělá-



vání a vedení může přinášet náměty pro další vzdělávání. Firma či úřad na základě vyhodnocení může upravit či upevnit své cíle, zlepšit interní vazby mezi pracovníky i vedením. Dalším ukazatelem je také dosažení předem plánované změny, která dokazuje, že vzdělávání má svůj smysl a účastníky posunulo dál, což se odráží i na výkonu jejich práce. Účastníci mohou mít dobrý pocit, že se formou vzdělávání aktivně podíleli na dosažení plánovaných cílů organizace.

Přestože je vyhodnocovací fáze posledním bodem vzdělávacího cyklu, tak se fáze nesmí připravovat na závěr. Naopak je důležité do počátku celého vzdělávacího programu zařadit i vyhodnocování, jeho kritéria a co je cílem z vyhodnocení zjistit. Organizace tak předejde problémům s financemi i časem potřebným na vyhodnocování. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 125 – 135; Bartoňková, 2010, s. 182)

„Jedním z důležitých předpokladů úspěšnosti této fáze vzdělávacího procesu je plánování vyhodnocování už v době stanovování cílů. Musí se tedy stát součástí hned první fáze vzdělávacího procesu.“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 132)

#### **2.4.1 Kritéria hodnocení**

Obecně můžeme rozdělit kritéria hodnocení do dvou skupin (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 135):

- 1) Vnitřní kritéria – týkají se hodnocení obsahu vzdělávacího programu. Hodnocení obsahuje např. názory účastníků kurzu na průběh kurzu či názor lektora, který kurz vedl.
- 2) Vnější kritéria – týkají se hodnocení celého vzdělávacího procesu a dosažení stanovených cílů. Tato kritéria jsou v manažerském vzdělávání často těžko měřitelná a představují např. změnu ve výkonu pracovníka.

Pro objektivní vyhodnocování je dobré použít více než pouze jeden přístup. Organizace se může zaměřit na pozorování před zahájením vzdělávací aktivity (počet přihlášených pracovníků), při ukončení vzdělávací akce (hodnocení spokojenosti, ochota využít získané vědomosti v praxi), s odstupem času (spokojenost pracovníků po uplynutí určité doby, udržení získaných znalostí a ochota využít získané vědomosti v praxi i po delší době), vlivu na chování pracovníků (nadřízený i samotný účastník je schopen popsat využití vědomostí v praxi, počet pracovníků využívajících nové poznatky v praxi) či vlivu na změnu výkon-

nosti (počet pracovníků s lepší výkonností, změna výkonností jednotlivých oddělení). (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 136 - 157)

#### 2.4.2 Úrovně hodnocení

Po ukončení vzdělávání existuje několik úrovní pro zhodnocení vzdělávacího procesu. Autor Vodák ve své publikaci uvádí celkem 5 úrovní hodnocení dle Hamblina (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 136 - 157):

- 1) Hodnocení reakce vzdělávaných osob – jedná se o spokojenost účastníků vzdělávání s obsahem kurzu, lektorem, prostředím a jejich názory na celkový průběh vzdělávání.
- 2) Hodnocení poznatků – je sledován nárůst dovedností a znalostí vzdělávaných a tím i dosažení stanovených cílů vzdělávání. Hodnocení je zajištěno prostřednictvím porovnání situace před a po vzdělávání.
- 3) Hodnocení pracovního chování – hodnocení je zaměřeno na propojení nových poznatků a praxe a na to, jak nové dovednosti ovlivňují chování pracovníků.
- 4) Hodnocení na úrovni organizační jednotky – hodnocení analyzuje vliv změn v pracovním chování účastníků vzdělávání mimo jejich pracoviště.
- 5) Hodnocení konečné hodnoty – je zjišťován efekt ze vzdělávání pro organizaci jako celek např. ziskovost nebo růst organizace. Zjištěné výsledky jsou následně porovnány s vynaloženými náklady.

### 3 LEGISLATIVA VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY

Na rozdíl od vzdělávání pracovníků v soukromém sektoru je vzdělávání zaměstnanců veřejného sektoru upraveno Zákonem o úřednících územních samosprávných celků, č. 312/2002 Sb.

Dle zákona může kvalifikaci úředníků prohlubovat fyzická nebo právnická osoba, která je oprávněná ke vzdělávací činnosti, dále příspěvková organizace zřízená Ministerstvem vnitra nebo územní samosprávný celek. Prohlubování kvalifikace je povinen zajistit územní samosprávný celek. Náklady spojené s prohlubováním kvalifikace úředníků hradí územní samosprávný celek, v případě opakování zkoušky nese již náklady úředník. (Česko, 2002, s. 6603-6606)

Dále je územní samosprávný celek povinen vypracovat vzdělávací plán úředníka do 1 roku od jeho nástupu do zaměstnání, plán je potřeba minimálně jednou za dobu 3 let hodnotit a dle výsledků hodnocení vzdělávací plán aktualizovat. Vzdělávací plán zahrnuje časové rozložení prohlubování kvalifikace úředníka a to minimálně 18 pracovních dnů během 3 následujících let. (Česko, 2002, s. 6603-6606)

#### 3.1 Povinné vzdělávání úředníků

Úředníci jsou povinni se účastnit vstupního a průběžného vzdělávání, dále také přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti. Vedoucí pracovníci se musí účastnit i vzdělávání vedoucích úředníků. (Česko, 2002, s. 6603-6606)

Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů nebo vstupního vzdělávání nejsou povinni se účastnit úředníci, kteří prokáží dosažené vzdělání ve vybraných bakalářských či magisterských studijních programech nebo kterým bylo vydáno osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části. (Česko, 2002, s. 6603-6606)

##### 3.1.1 Vstupní vzdělávání

Představuje ověření základních znalostí veřejné správy, obecných zásad organizace i činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku. Úředník prokazuje znalosti základů informačních technologií, základní dovednosti a návyky pro výkon správních činností, základní komunikační a další dovednosti potřebné pro výkon práce. Vstupní vzdělávání musí být ukončeno do doby 3 měsíců od vzniku pracovního poměru a jeho ukončení je

ztvrzeno osvědčením vydaným danou vzdělávací institucí. Vstupní vzdělávání se nevztahuje na zaměstnance se zvláštní odbornou způsobilostí. (Česko, 2002, s. 6603-6606)

### **3.1.2 Průběžné vzdělávání**

Jedná se o vzdělávání, které je pro úředníky prohlubující, aktualizací a specializační včetně zlepšování jazykových dovedností. Vzdělání je zajišťováno formou kurzů a povinnost účasti úředníků závisí na rozhodnutí vedoucího úřadu dle potřeb územního samosprávného celku a také s ohledem na vzdělávací plán úředníka. Kurz je opět ukončen vydáním osvědčení od vzdělávací instituce. (Česko, 2002, s. 6603-6606)

### **3.1.3 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů**

Vedoucí úředníci musí vzdělávání, které je ztvrzeno osvědčením, dokončit do 2 let od nástupu do vedoucí funkce. Vzdělávání je zajišťováno prostřednictvím vedoucích úředníků, kteří mají vzdělávání vedoucích úředníků již ukončeno, ve výjimečných případech vzdělávání zajišťují úředníci s nedokončeným vzděláváním vedoucích úředníků nejdéle do 2 let od začátku výkonu vedoucí funkce. (Česko, 2002, s. 6603-6606)

Vzdělávání je rozděleno na obecnou část, která obsahuje znalosti a dovednosti z oblasti řízení úředníků, a na zvláštní část, která obsahuje přehled o činnostech stanovených prováděcím právním předpisem vykonávaných podřízenými úředníky. (Česko, 2002, s. 6603-6606)

Vzdělávání zajišťuje a hradí územní samosprávný celek. Úředník, který dané vzdělávání absolvoval, je povinen v územním samosprávném celku setrvat po dobu 3 let. Pokud úředník časovou podmínku nesplní, je povinen uhradit náklady vynaložené na toto vzdělávání nebo jeho poměrnou část. (Česko, 2002, s. 6603-6606)

## **3.2 Zvláštní způsobilost**

Správní činnosti zajišťuje územní samosprávný celek prostřednictvím úředníků, kteří prokázali zvláštní způsobilost, nebo ve výjimečných případech prostřednictvím úředníků bez odborné způsobilosti maximálně do doby 18 měsíců od počátku jejich pracovního poměru nebo od začátku výkonu práce, která odbornou způsobilost předpokládá. (Česko, 2002, s. 6603-6606)

Zvláštní způsobilost dokládá úředník osvědčením nejdéle do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru úředníka nebo od začátku výkonu práce s předpokladem zvláštní odborné způsobilosti. (Česko, 2002, s. 6603-6606)

Zvláštní odborná způsobilost obsahuje obecnou a zvláštní část. Obecná část představuje úředníkovu znalost základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalosti zákona o obcích, krajích, o hlavním městě Praze, o správním řízení a schopnost aplikovat poznatky v praxi. (Česko, 2002, s. 6603-6606)

Zvláštní část představuje potřebné schopnosti k vykonávání správních činností, znalosti o působnosti orgánů územní samosprávy a územních orgánů a schopnost využívat je v praxi.

Pokud úředník vykonává 2 či více správních činností v obci, kde není zřízen obecní úřad nebo 2 a více odborů, pak je úředník povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost pouze u jedné správní činnosti, kterou stanoví vedoucí úřadu. V jiných případech je úředník povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost pro každou správní činnost. U první správní činnosti prokáže kompletní zvláštní odbornou způsobilost a pro další činnosti se zkouška vykonává pouze ze zvláštní části. (Česko, 2002, s. 6603-6606)

Územní samosprávný celek musí přihlásit úředníka vykonávajícího správní činnost ke zkoušce nejpozději do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo do 3 měsíců od začátku výkonu správní činnosti s předpokladem zvláštní odborné způsobilosti. Vedoucí úředník, který vede úředníky vykonávající správní činnosti, musí prokázat kompletní zvláštní odbornou způsobilost alespoň pro jednu ze správních činností vykonávaných jím řízenými úředníky. (Česko, 2002, s. 6603-6606)

Dle současné legislativy je zkouška zvláštní způsobilosti platná navždy a úředník ji tedy nemusí v budoucnu opakovat, což dle názoru autorky může v praxi představovat problém, protože pracovníci veřejné správy mohou po uplynutí delší doby zapomínat, co se již naučili a z čeho zkoušku skládali.

## 4 FINANCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ Z EVROPSKÉHO SOCIÁLNÍHO FONDU

S projekty zaměřenými na vzdělávání pracovníků jsou samozřejmě vázány i nemalé náklady. Ne vždy je úřad či firma schopna uhradit celou finanční částku, proto řada z nich využívá možnosti žádat o finanční příspěvek z Evropského sociálního fondu.

### 4.1 Evropská politika hospodářské a sociální soudržnosti a její principy

Evropský sociální fond je jedním ze strukturálních fondů Evropské unie, které jsou využívány jako hlavní nástroj realizace evropské politiky hospodářské a sociální soudržnosti zaměřené na snižování disparit mezi členskými státy Evropské unie a jejich regiony. (Veřejná správa, 2011a)

Pro její realizaci využívá Evropská unie tyto hlavní fondy (Fondy Evropské unie, ©2012a):

1. Strukturální fondy
  - Evropský fond pro regionální rozvoj
  - Evropský sociální fond
2. Fond soudržnosti

Žadatelem o finanční prostředky z fondů Evropské unie mohou být obce, kraje, ministerstva, podnikatelé, vlastníci dopravní infrastruktury, neziskové organizace, školy, výzkumná centra aj. (Fondy Evropské unie, ©2012a)

Realizace evropské hospodářské a sociální politiky neboli kohézní politiky vychází z 5 základních principů (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, ©2006) :

1. Princip koncentrace  
Princip je zaměřen na co nejúčinnější využití poskytnutých finančních prostředků na realizaci předem stanovených cílů projektu.
2. Princip partnerství  
Princip představuje úzkou spolupráci mezi Evropskou komisí a jednotlivými odpovídajícími orgány na úrovni národní, regionální i místní.
3. Princip programování  
Alokace finančních prostředků nevychází ze základu jednotlivých projektů, ale ze základu víceletých a víceoborových programů, které jsou překládány Evropské komisi vládou dané členské země.

#### 4. Princip adicionality (doplňkovosti)

Finanční prostředky poskytnuté ze strukturálních fondů slouží jako doplnění výdajů dané členské země, která své výdaje na danou oblast nesmí snížit na základě podpory ze strukturálních fondů.

#### 5. Princip monitorování a vyhodnocování

Jedná se o sledování a také vyhodnocování efektivnosti vynaložených finančních prostředků ze strukturálních fondů.

V dnešní době se dále využívají principy subsidiarity a solidarity.

## 4.2 Evropský sociální fond

Konkrétně Evropský sociální fond je prostředkem pro realizaci Evropské strategie zaměstnanosti. „Hlavním posláním ESF je rozvíjení zaměstnanosti, snižování nezaměstnanosti, podpora sociálního začleňování osob a rovných příležitostí se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů. Objem finančních prostředků z ESF pro ČR na programovací období 2007-2013 činí 3,8 mld. EUR. Na programové období 2004-2006 bylo pro ČR přiděleno 456,98 mil. EUR.“ (Ministerstvo práce a sociálních věcí, ©2008a)

Cíle Evropského sociálního fondu jsou (Ministerstvo práce a sociálních věcí, ©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.“

### OP v programovém období 2007 – 2013

V programovém období 2007 – 2013 je možné čerpat finanční prostředky z ESF prostřednictvím tří operačních programů. Jedná se o OP Lidské zdroje a zaměstnanost, OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost a OP Praha – Adaptabilita.

### **OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost**

„Je zaměřený na zkvalitnění a modernizaci systémů počátečního, terciárního a dalšího vzdělávání, jejich propojení do komplexního systému celoživotního učení a ke zlepšení podmínek ve výzkumu a vývoji.“ (Fondy Evropské unie, ©2012b)

### **OP Praha - Adaptabilita**

„Globálním cílem OPPA je zvýšení konkurenceschopnosti Prahy posílením adaptability a výkonnosti lidských zdrojů a zlepšením přístupu k zaměstnání pro všechny. OPPA se proto zaměřuje na vzdělávání a boj proti sociálnímu vyloučení“. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, ©2008c)

### **OP Lidské zdroje a zaměstnanost**

„Je zaměřený na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky trhu práce, profesního vzdělávání, dále na začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech“. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, ©2008b)

Veřejná správa využívá žádosti o financování vzdělávání pracovníků v rámci OP Lidské zdroje a zaměstnanost. Podle struktury schválené dotace na jednotlivé operační programy využívají kraje ČR z OP Lidské zdroje a zaměstnanost 16,3% celkových zdrojů. OP Lidské zdroje a zaměstnanost má celkem 5 prioritních os: Adaptibilita, Aktivní politiky trhu práce, Sociální integrace a rovné příležitosti, Veřejná správa a veřejné služby, Mezinárodní spolupráce. Pro veřejnou správu je důležitá prioritní osa 4 – Veřejná správa a veřejné služby. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, ©2008e; Veřejná správa, 2011b)

Podpora v rámci prioritní osy 4 je zaměřena na modernizaci veřejné správy, řízení a rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě, vzdělávání, zlepšování kvality regulace, zavádění moderních nástrojů řízení, komunitní plánování, realizaci aktivit a aplikací nástrojů zvyšujících kvalitu a dostupnost veřejných služeb, participaci občanů na místním veřejném životě a také na etické standardy ve veřejné správě včetně omezování prostoru pro korupci. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, ©2008d)



Podané žádosti veřejného i soukromého sektoru prochází přísným schvalovacím procesem. Z tabulky č. 1 je možné porovnat množství registrovaných žádostí s množstvím schválených a finálně realizovaných projektů v rámci OP Lidské zdroje a zaměstnanost v programovém období 2007 - 2013.

Tabulka 1 Přehled o počtu projektů dle prioritních os OP Lidské zdroje a zaměstnanost (Ministerstvo práce a sociálních věcí, ©2008f)

Prioritní osa	Počet projektů		
	Registrované žádosti	Schválené projekty	Realizované projekty
<b>1</b>	3608	1681	1680
<b>2</b>	906	232	231
<b>3</b>	4183	885	883
<b>4</b>	737	489	481
<b>5</b>	381	70	70

Je možné konstatovat, že z celkového počtu registrovaných žádostí je v rámci jednotlivých prioritních os schválena maximálně přibližně polovina podaných žádostí, ve většině případů mnohem méně. Projektové žádosti musí být proto velmi precizně vypracované nejlépe projektovým manažerem. Rozdíl mezi schválenými a realizovanými projekty je už téměř minimální.

## 5 SROVNÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ VEŘEJNÉHO A SOUKROMÉHO SEKTORU

Rozvíjení lidských zdrojů je velmi důležité jak ve veřejném, tak v soukromém sektoru. Přestože je vzdělávání v manažerské oblasti velmi podobné, např. proces vzdělávání a jeho jednotlivé fáze probíhají téměř identicky, je možné naleznout určité rozdíly.

Vzdělávání zaměstnanců ve veřejném i soukromém sektoru je upraveno legislativou. Veřejný sektor se musí řídit zákonem o úřednících územních samosprávných celků, č. 312/2002 Sb. a vzdělávání zaměstnanců v soukromém sektoru je upraveno zákoníkem práce, konkrétně zákonem č. 262/2006 Sb. V obou případech zákon udává povinné druhy vzdělávání jako např. vstupní zaškolení, prohlubování kvalifikace apod. V případě veřejného sektoru je ale vzdělávání striktnější v tom, že zaměstnanec musí mít vytvořený plán vzdělávání, který splňuje zákonem stanovené časové podmínky.

V obou případech také platí, že zaměstnavatel či organizace si chce udržet zaměstnance, do kterých investuje své zdroje v podobě vzdělávání. Ve veřejném sektoru jsou pracovníci, v případě vzdělávání vedoucích úředníků, ze zákona povinni pracovní místo neopustit po dobu 3 let. V soukromém sektoru je možné v případě zvyšování kvalifikace zaměstnance (změna hodnoty kvalifikace) uzavřít písemnou kvalifikační dohodu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem nejdéle na dobu 5 let, pokud náklady na prohlubování kvalifikace představují minimálně 75000. Kvalifikační dohodu lze uzavřít i v případě prohlubování kvalifikace zaměstnance (průběžné doplňování kvalifikace bez změny její podstaty) opět za podmínky, že náklady na prohlubování kvalifikace představují alespoň 75000 Kč. Pokud není lhůta vycházející z legislativy nebo z kvalifikační dohody dodržena, zaměstnavatel či organizace má nárok na úhradu nákladů nebo jejich poměrné části. (Česko, 2002, s. 3197; Česko, 2006, s. 6603-6606)

V soukromém sektoru je kromě kvalifikační dohody možné uzavřít také konkurenční doložku. Ta zaměstnavateli zajišťuje, že se jeho zaměstnanec po ukončení pracovního poměru zdrží výkonu výdělečné činnosti, která by pro zaměstnavatele představovala konkurenci, nejdéle po dobu 1 roku a také že nepřejde v této době ke konkurenci ze stejné branže. (Česko, 2006, s. 3214)

Oba dva sektory mohou využívat finanční podporu strukturální fondů EU, konkrétně z Evropského sociálního fondu. Pokud veřejný sektor nezíská finanční podporu prostřednictvím ESF, pak může čerpat ze zdrojů, které mu byly přiděleny ze státního rozpočtu a roz-

počtu vyšších územně samosprávních celků (krajů). Soukromý sektor kromě příspěvků z ESF může pak čerpat z vlastních zdrojů podniku. V případě financování musí veřejný sektor zajistit výběrové řízení na základě ustanovení v interních směrnících pro zadávání veřejných zakázek.

Autorka se domnívá, že rozdílem ve vzdělávání veřejného a soukromého sektoru jsou očekávané výstupy. Firmy očekávají od vzdělávání svých pracovníků změny, které zajistí hlavně zvýšení produktivity díky vyššímu prodeji nebo zvýšením počtu uzavřených smluv apod. Ziskovost je v soukromém sektoru hlavním cílem. Oproti tomu veřejná správa nemá za cíl ziskovost, ale zkvalitnění vztahů i služeb, proto je i obtížnější provést měření přínosů vzdělávání.

Dále se autorka domnívá, že manažerské typy se ve veřejné správě vyskytují mnohem méně než ve firmách. I to se odráží na druhu a přístupu ke vzdělávání. Manažerské dovednosti se dají zlepšovat pravidelným tréninkem, ale pokud v nich člověk jako osobnost vyniká, tak se častěji snaží uplatnit v sektoru soukromém.

## 6 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Cyklus vzdělávání pracovníků se skládá z několika fází, každá z nich je pro dosažení efektivních výsledků vzdělávání velmi důležitá a nesmí být podceňována. Ze všeho nejdříve je potřeba identifikovat potřeby a cíle vzdělávání, čeho je prostřednictvím vzdělávání potřeba dosáhnout. Po stanovení těchto základních bodů následuje důkladné naplánování vzdělávání např. kde, kým a jakým způsobem bude vzdělávání probíhat, stanovení časového a finančního plánu, komu je vzdělávání určeno a jak se budou dosažené výsledky vzdělávání hodnotit. Poté následuje fáze realizace vzdělávacího procesu, která zahrnuje jeho celkové zajištění. V této fázi je pozornost věnována již konkrétnímu vzdělávacímu programu a jeho jednotlivým tématům, výběru lektorů, účastníků včetně způsobu jejich motivace a také použití pro ně nejvhodnějších metod vzdělávání. Celý vzdělávací cyklus je zakončen vyhodnocováním vzdělávání s použitím kritérií, která jsou stanovena nejlépe už v prvotní fázi. Vyhodnocování vzdělávání je důležitou zpětnou vazbou, která informuje, zda je dosaženo stanovených cílů.

Vzdělávání ve veřejném sektoru je upraveno Zákonem o úřednících územních samosprávných celků, č. 312/002 Sb., který udává povinné druhy vzdělávání jako je vstupní, průběžné vzdělávání a vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů. Zákon udává časové intervaly a plány pro vzdělávání a další podmínky, které musí být dodržovány.

Vzdělávání pracovníků představuje nemalé finanční náklady, proto firmy i organizace využívají možnost žádat o finanční podporu ze strukturálních fondů Evropské unie. Finanční prostředky je možné získat po předložení bezchybné projektové žádosti a splnění veškerých požadovaných podmínek, to vyžaduje důkladnou přípravu ze strany žadatele.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 MĚSTSKÝ ÚŘAD PROSTĚJOV A JEHO STRUKTURA

Město Prostějov se nachází v Olomouckém kraji a k 1. 1. 2010 byl počet obyvatel 45324 osob. (Tatarkovič, ©2009a)

Městský úřad Prostějov je pověřeným obecním úřadem a zároveň obecním úřadem obce s rozšířenou působností.

V čele struktury Městského úřadu Prostějov stojí starosta Miroslav Pišťák a další 4 místopředsedové. Úřad se skládá celkem z 13 odborů (Tatarkovič, ©2009b):

- odbor kanceláře starosty,
- finanční odbor,
- stavební úřad,
- odbor sociálních věcí,
- odbor školství, kultury a sportu,
- odbor rozvoje a investic,
- odbor životního prostředí,
- odbor dopravy,
- odbor obecní živnostenský úřad,
- odbor správy a údržby majetku města,
- odbor správy a zabezpečení,
- odbor občanských záležitostí,
- odbor kancelář tajemníka.

Na základě konzultací s referentkou vzdělávání autorka uvádí, že Městský úřad Prostějov zaměstnává k 1. lednu 2012 celkem 261 zaměstnanců, z toho 53 osob vykonává funkci vedoucího pracovníka. Práci vedoucího pracovníka, vedoucí oddělení a odborů, vykonává celkem 24 žen a 29 mužů.

Při přijímání nových zaměstnanců jsou kladeny různé požadavky na nejvyšší dosažené vzdělání kandidátů - vždy se vychází z konkrétní pracovní pozice, která je uvedena v katalogu prací. V případě vedoucích pracovníků má vysokoškolské vzdělání 41 osob z celkového počtu 53 osob.

## **8 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU NA MĚÚ PROSTĚJOV**

### **8.1 Cíl analýzy**

Hlavním cílem analýzy vzdělávacího systému na Městském úřadu Prostějov je kritické zhodnocení současného vzdělávacího systému na Městském úřadu Prostějov se zaměřením na vzdělávací projekt Zefektivnění řízení lidských zdrojů a vzdělávání na Městském úřadu Prostějov a zjistit jeho přednosti a nedostatky.

Analýza je zaměřena hlavně na vzdělávací projekt, protože právě probíhá a autorka má tak možnost získávat aktuální informace i vlastním zúčastněným pozorováním a nebýt tak odkázána pouze na informace z okolí. Autorka chce na základě zvolených výzkumných metod poskytnout kritické zhodnocení současného vzdělávacího systému a na jeho základě navrhnout doporučení a podněty na zlepšení. Vzdělávací projekt probíhá téměř dva roky, proto je analýza zaměřena na ty témata vzdělávacích kurzů, která časově zapadla do období zpracování analýzy.

Dílčím cílem autorky je zjistit úroveň vůdčích schopností vedoucích pracovníků Městského úřadu Prostějov, kteří pracují jako vedoucí odborů či oddělení, a také vyhodnocení úrovně vůdčích schopností současné struktury pracovníků podle věku. Dalším dílčím cílem autorky je zjištění spokojenosti pracovníků se současným vzdělávacím procesem na Městském úřadu Prostějov. Autorka má za cíl zjistit také to, jakými způsoby probíhá volba témat vzdělávacích kurzů a jakým způsobem jsou vyhodnocovány výsledky vzdělávání.

### **8.2 Metody sběru dat pro analýzu**

Pro analýzu vzdělávacího systému na Městském úřadu Prostějov se zaměřením na momentálně probíhající vzdělávací projekt s názvem Zefektivnění řízení lidských zdrojů a vzdělávání na Městském úřadu Prostějov využila autorka několik metod. Autorka zvolila získávání informací ze sekundárních i primárních zdrojů.

#### **8.2.1 Studium interních směrnic**

Autorka prostudovala celkem dvě interní směrnice, jedna je zaměřena na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, další na odborný rozvoj zaměstnanců. Autorka ve směrnících nastudovala převážně informace, které vychází z platné legislativy, dále zde byly uvedeny informace konkretizující průběh vzdělávání na Městském úřadu Prostějov. Studium

interních směrnic přiblížilo autorce vzdělávací systém na úřadu, ale převážné množství těchto informací zjistila již při studiu legislativy.

### **Směrnice pro zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci pro zaměstnance města Prostějova zařazené do Městského úřadu Prostějov**

Směrnice vychází opět z platné legislativy, konkrétně je v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Směrnice je vydaná na základě platné Úmluvy Mezinárodní organizace práce č. 155 o bezpečnosti a zdraví zaměstnanců a o pracovním prostředí ve znění vyhlášky Ministerstva zahraničních věcí č. 20/1989 Sb., v souladu s § 110, odst. 4, písm. a) a e) zákona č. 128/200 Sb., o obcích.

Směrnice vysvětluje potřebné základní pojmy a udává povinnosti konkrétně pro technika BOZP, vedoucí zaměstnance, vedoucí personálního oddělení, vedoucí odboru správy a zabezpečení, zaměstnance, odborové organizace a vedoucí oddělení krizového řízení. Provéřky bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci mají být dle směrnice organizovány technikem na všech pracovištích a všech objektech městského úřadu minimálně jednou ročně. Z provedení závěrky musí být vypracována zpráva a po projednání s odborovou organizací je předána tajemníkovi Městského úřadu.

### **Směrnice tajemníka Městského úřadu Prostějov č. 8/2010 k zajištění odborného rozvoje (vzdělávání) zaměstnanců města Prostějova zařazených Městského úřadu Prostějov**

Směrnice je účinná od 1. dubna 2010 je tvořena celkem ze 4 částí. První část zaměřená na obecná ustanovení vysvětluje pojem odborného rozvoje zaměstnanců a další základní pojmy spjaté se vzděláváním.

V druhé části jsou uvedeny informace o prohlubování kvalifikace zaměstnanců a o jeho jednotlivých způsobech. Dále je zaměřena na problematiku vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím interních lektorů. Ti se zaměřují na vzdělávání na specializované a odborně zaměřené oblasti, na oblasti měkkých dovedností jsou vždy na Městském úřadu Prostějov najímání externí školitelé. Interní školitelé nejsou nijak vybíráni, jde o jejich dobrovolné rozhodnutí vykonávat tuto činnost nad rámec svých běžných povinností, za kterou jim náleží odměna za mimořádnou práci.



Třetí část směrnice je věnována zvyšování kvalifikace zaměstnanců, která vychází z platné legislativy. Část čtvrtá objasňuje povinnosti zaměstnanců v oblasti zajišťování osobního rozvoje a to zvláště pro vedoucích odborů, personálního oddělení a zaměstnanců.

### 8.2.2 Písemné dotazování

Autorka zpracovala celkem 4 dotazníky zaměřené na 4 vybrané vzdělávací kurzy v rámci vzdělávacího projektu s názvem Zefektivnění řízení lidských zdrojů a vzdělávání na Městském úřadu Prostějově. Výběr témat vzdělávacích kurzů autorka nijak neovlivnila, protože se zaměřila na ty kurzy, které časově zapadaly do období zpracování analýzy. Jako podporu pro vytvoření vhodného dotazníku využila autorka anotace vzdělávacího kurzu od vzdělávací firmy Aproxy, s. r. o., která vede jednotlivé vzdělávací kurzy v rámci projektu. Jednotlivé formuláře dotazníků jsou uvedeny v příloze PI.

Autorka se zaměřila na kurzy s názvy:

- Hodnocení zaměstnanců a vedení hodnotících rozhovorů včetně zpětné vazby,
- Rozvojová strategie úřadu,
- Osobnost vedoucího,
- Výběrové řízení a vedení přijímacího rozhovoru se zaměstnancem.

Dotazovanými byli všichni vedoucí odborů a oddělení, kteří se účastní právě probíhajícího vzdělávacího projektu, tj. celkem 58 osob k proškolení. Návratnost dotazníkového šetření byla vždy nižší z důvodu absence některých účastníků. V dotazníku autorka kombinovala otázky uzavřené, otevřené, výčet možností s více odpověďmi i hodnotící škály.

V dotaznících využila autorka jako identifikační údaj pohlaví, věkovou skupinu a nejvyšší dosažené vzdělání – tyto otázky se objevovaly ve všech verzích dotazníků. Pravidelnou otázkou v dotaznících bylo také zhodnocení, zda je dané téma kurzu pro aktuální pracovní pozici účastníka přínosem, zda již podobný workshop, kurz či přednášku už v minulosti absolvoval nebo zda se dané tématice věnuje i sám ve svém volném čase dobrovolně. Autorka předpokládala, že většina účastníků uvede, že se samostudiu měkkých dovedností věnují, proto do otázky zakomponovala podmínku uvedení alespoň jednoho zdroje těchto informací, ať už webové stránky, odborného časopisu nebo jiné literatury. V drtivé většině účastníci odpověděli, že se samostudiu věnují, ale do dotazníku nebyli schopni uvést ani jeden zdroj informací, což vypovídá o neupřímnosti jejich odpovědi.

Ostatní otázky v dotazníkovém šetření byly už konkrétně zaměřeny na dané téma vzdělávacího kurzu a směřovaly na bližší poznání současné situace Městského úřadu Prostějov v dané problematice. Účastníci měli možnost se vyjádřit např. formou různých škál spokojenosti nebo uzavřenými či otevřenými otázkami.

Nashromážděné dotazníky pak autorka jednotlivě očíslovala a zaevidovala do excelové tabulky, ve které provedla jejich vyhodnocení. Očíslování v tabulce i na dotazníku sloužilo k přehledné a hlavně rychlé orientaci v případě, že by byla potřeba zpětně jakýkoliv údaj v konkrétním dotazníku ověřit. Ke každému číslu dotazníku pak autorka uvedla odpovědi na jednotlivé otázky. Pro přehlednější a následně také snazší filtrování dat si autorka odpovědi účastníků zakódovala a do tabulky v programu Excel uváděla už jen zkratky odpovědí, které měla zaevidované ve vysvětlující legendě.

Zvolená metoda výzkumu byla pro analýzu přínosem. V dotazování autorce velmi pomohala hlavně referentka pro vzdělávání na Městském úřadu Prostějov, která zajistila tisk veškerých potřebných materiálů pro dotazování, rozdání dotazníků dotazovaným vedoucím pracovníkům, vysvětlení účelu dotazování a v neposlední řadě také poděkování za jejich spolupráci. Pomoc Městského úřadu s realizací dotazování je ukázkou, že vedení má zájem o nové podněty a návrhy na zlepšení současné situace vzdělávání.

Referentka vzdělávání rozdala dotazníky vždy na začátku vzdělávacího kurzu po přivítání všech účastníků a dotazování se jim snažila představit jako rozehrátí a příjemný start před několikahodinovým vzděláváním. Dotazování proběhlo před zahájením kurzu proto, aby autorka zjistila, na jaké úrovni se pracovníci v dané oblasti orientují, co od kurzu očekávají apod.

### **8.2.3 Vlastní pozorování**

Autorka v rámci analýzy provedla zúčastněné pozorování celkem na dvou vzdělávacích kurzech, jeden kurz byl jednodenní a proběhl dne 10. listopadu 2011 v prostorách Městského úřadu Prostějov, druhý kurz byl výjezdní na dobu dvou dnů od 8. do 9. září 2011 v oblasti Rusava. Veškeré poznámky, si autorka zaznamenávala písemně, do průběhu vzdělávání nijak nevstupovala ani nebyla součástí vzdělávané skupinky účastníků. Pozorování prováděla tak, aby účastníky nerozptylovala a nerušila, proto byla usazena i mimo skupinu účastníků.

Vlastní pozorování bylo přínosnou metodou průzkumu, protože autorka měla možnost porovnat anotaci vzdělávacího kurzu s reálným průběhem. Pozorování bylo zaměřeno na celkovou atmosféru, na aktivitu účastníků i na snahu lektora o interakci, dále se autorka zaměřila na splnění programu kurzu dle anotace a na kvalitu výuky. Anotaci vzdělávacího kurzu autorka přikládá jako přílohu PII.

#### **8.2.4 Rozhovor**

Autorka provedla v rámci analýzy dne 10. listopadu 2011 osobní rozhovor s lektorem. Lektor působí v agentuře Aproxy, s. r. o. jako externí lektor a dále pracuje na Krajském úřadě ve Zlíně na odboru řízení lidských zdrojů.

Cílem rozhovoru bylo zjistit názor lektora na vzdělávání ve veřejné správě, jeho dojmy z účastníků vzdělávacího kurzu a názor na průběh vzdělávacího kurzu. Dále bylo cílem zjistit, zda má lektor návrhy na zefektivnění průběhu vzdělávacího kurzu a také jak probíhá příprava lektorů vzdělávací agentury Aproxy, s. r. o.. Zvolená metoda byla pro analýzu užitečná, protože odpovědi lektora často podpořily informace získané formou pozorování, dotazování i testování.

#### **8.2.5 Konzultace**

Autorka veškeré informace o vzdělávacím systému na Městském úřadu Prostějov konzultovala s referentkou vzdělávání buď osobně, nebo prostřednictvím e- mailové komunikace, v rámci které uvedla, že témata vzdělávacích kurzů tvořila sama společně s projektovým manažerem úřadu. Témata tak nebyla předem konzultována s vedoucími pracovníky, ani neproběhl průzkum potřeb. Konzultace byla velmi důležitou metodou sběru dat pro analýzu, protože autorka tak zjistila bližší informace o struktuře úřadu, způsobů vzdělávání a informace o přípravách vzdělávání. Referentka vzdělávání je navíc i jedním z účastníků vzdělávacího systému na úřadu, takže mohla poskytnout i přiblížení pohledu ze strany vzdělávaného pracovníka.

Další konzultace proběhla s manažerkou firmy Performia, spol. s r. o., Martou Machovskou formou elektronické a telefonické komunikace. Společnost Performia je zaměřena na odborné poradenství v oblasti personalistiky, konkrétně na výběr vhodných budoucích zaměstnanců či personální audit stávajících zaměstnanců. Společnost s Městským úřadem nijak nespolupracuje, ale poskytla autorce pro její analýzu zdarma otestování každého účastníka vzdělávacího projektu testem vůdčích schopností.

Tato konzultace byla přínosem, protože autorka tak měla možnost odborně probrat dosažené výsledky testů vůdčích schopností, které byly odrazovým můstkem pro odborné doporučení na zlepšení situace Městského úřadu Prostějov do budoucna.

V rámci vzdělávacího kurzu na téma Osobnost vedoucího, zakomponovaného v projektu s názvem Zefektivnění řízení lidských zdrojů a vzdělávání na Městském úřadu Prostějov, provedla autorka testování účastníků formou testu vůdčích schopností, viz. příloha PIII.

„Test vůdčích schopností je test, který hodnotí jednu z nejdůležitějších charakteristik vedoucího pracovníka – schopnost rozpoznat pravý původ nebo zdroj jakékoli situace, ať už dobré nebo špatné.“ (Performia, 2009)

Testování bylo velkým přínosem, protože poskytlo autorce i vedení úřadu přehled o schopnostech a dovednostech vedoucích pracovníků a dosažené výsledky testování byly podkladem pro další návrhy a doporučení ke zlepšení stávající situace.

Test vůdčích schopností obsahoval celkem 30 psychologicky zaměřených otázek, které mají odhalit schopnosti účastníka vykonávat práci na vedoucí pozici. Každá otázka nabízel 4 odpovědi, přičemž účastník mohl označit pouze jednu odpověď. V praxi se ne jednou stalo, že účastník měl tendenci označit více odpovědí, protože se jeho názor se s nimi slučoval. Přesto musel preferovat pouze jednu jedinou odpověď, která mu byla svým obsahem nejvíce blízká. Test byl připraven pro všechny účastníky vzdělávacího projektu, ale finálně bylo testováno celkem 44 vedoucích pracovníků z důvodu jejich absence na vzdělávacích kurzech. Test proběhl před zahájením vzdělávacího kurzu na téma Osobnost vedoucího.

Běžně je test vůdčích schopností vyplňován účastníky elektronicky – každý účastník získá od elektronického systému svůj kód, pod kterým jsou pak vyhodnoceny jeho výsledky testu. Díky elektronické formě se nemůže v praxi stát, že účastník vynechá jediné identifikační údaje v testu jako je pohlaví a věk. Bez uvedení těchto základních údajů není účastníkovi zpřístupněn samotný test.

V případě autorčiny analýzy nebyla elektronická forma vyplňování testu možná, protože účastníci by na tuto možnost mohli reagovat nevyplněním a ignorací testu kvůli tomu, že to nebyla pro ně povinnost, ale naopak jejich dobrovolná ochota spolupracovat. Navíc apelovat na účastníky, kteří test dosud nevyplnili, by bylo velmi náročné, proto se autorka rozhodla test zajistit klasicky, tedy vyplňováním připraveného formuláře na papíře. Účastníci test vyplňovali na jednom ze vzdělávacích kurzů, což zajistilo určitou jistotu, že většina

testů bude opravdu vyplněna a testy se tak dostaly téměř okamžitě do rukou autorky na zpracování.

Nevýhodou oproti elektronické verzi testu bylo především to, že i přes opakované upozornění účastníků na důkladné vyplnění identifikačních údajů a označením pouze jedné odpovědi u jednotlivých otázek, se vyskytli účastníci, kteří to nedodrželi nebo test vyplnili neustálým označováním pouze první nabízené odpovědi, aby test pouze splnili. Další nevýhodou byla nepohodlnost zadávání zvolených odpovědí z papírových podkladů do elektronického systému. V případě elektronického vyplňování testu jsou výsledky obratem zaslány ke zpracování do systému. Naopak u testů v papírové formě musela autorka každému účastníkovi prostřednictvím elektronického systému vygenerovat kód testu a podle vyplněných testů v papírové formě musela vyplnit elektronicky zvolené odpovědi každého účastníka zvlášť a test pak zaslat do systému pro vyhodnocení, což bylo časově náročné.

Při vyhodnocování výsledků autorka zjistila, že ze 44 testovaných účastníků zodpovědělo kompletně test 37 osob. Celkem 7 osob vynechalo základní identifikační údaje, jako je např. pohlaví či věk, proto údaje těchto osob nebyly zahrnuty do statistického zpracování a grafu.

Oproti dotazníkovému šetření se účastníci proti testu mírně bouřili. Bylo to pro ně něco nového a nezvyklého, na test se dostatečně nesoustředili, protože test vyplňovali na papír v rámci skupiny účastníků a ne o samotě. Snažili se tak s ostatními účastníky radit a o otázkách diskutovat, což musela autorka s referentkou vzdělávání usměrňovat, aby byla zachována kvalita výsledků. Vyplňování testu v kolektivu je dalším negativem, které se při elektronické formě vyplňování běžně nemělo nevyskytovat, pokud test nevyplňuje testovaný v pohodlí domova s dalšími osobami. V tomto případě může dojít také ke zkreslení výsledků testu.

Autorka nezná metodu vyhodnocování testu, protože veškeré vyhodnocování je zajišťováno softwarem firmy Performia, spol. s r. o., který autorce poskytuje již konkrétní výsledky ve formě dosaženého skóre. Dosažené skóre každého účastníka je pak zařazeno na škále možných vůdcovských výsledků.

Na základě e-mailové komunikace s vedoucí manažerkou Ing. Martou Machovskou uvádí autorka škálu možného dosaženého vůdcovského skóre včetně popisu jednotlivých bodových rozpětí:

- „95 – 100 bodů  
Tato osoba definitivně splnila požadavky na vedoucího pracovníka, aby byl schopen rozpoznat skutečný zdroj situací, problémů, řešení atd. Existuje velmi dobrá šance, že tato osoba bude schopna úspěšně zastávat nějakou vedoucí pozici a řídit druhé. Dokonce i za velmi těžkých podmínek.
- 85 – 94 bodů  
Tato osoba definitivně splnila požadavky na vedoucího pracovníka, aby byl schopen rozpoznat skutečný zdroj situací, problémů, řešení atd. Existuje velmi dobrá šance, že tato osoba bude schopna úspěšně zastávat nějakou vedoucí pozici a řídit druhé.
- 77 – 84 bodů  
Tato osoba dosáhla velmi vysoký standard, který se týká požadavků na vedoucího pracovníka, aby byl schopen rozpoznat skutečný zdroj situací, problémů, řešení atd. Existuje velmi dobrá šance, že tato osoba bude schopna úspěšně zastávat vedoucí pozici a řídit druhé.
- 65 – 76 bodů  
Tato osoba dosáhla dobrý standard, který se týká požadavků na vedoucího pracovníka, aby byl schopen rozpoznat skutečný zdroj situací, problémů, řešení atd. Existuje dobrá šance, že tato osoba bude schopna úspěšně zastávat vedoucí pozici a řídit druhé.
- 48 – 64 bodů  
Tato osoba dosáhla minimální standard, který se týká požadavků na vedoucího pracovníka, aby byl schopen rozpoznat skutečný zdroj situací, problémů, řešení atd. Existuje dobrá šance, že tato osoba bude schopna úspěšně zastávat vedoucí pozici a řídit druhé.
- 36 – 47 bodů  
Tato osoba je trochu pod očekávaným standardem, který se týká požadavků na vedoucího pracovníka, aby byl schopen rozpoznat skutečný zdroj situací, problémů, řešení atd. Existuje malá šance, že tato osoba bude schopna úspěšně zastávat vedoucí pozici a řídit druhé. Tato osoba potřebuje trénink a školení, aby pochopila, co je úkolem vedoucího pracovníka a aby mohla tuto práci zastávat.
- 0 – 35 bodů  
Tato osoba je určitě pod očekávaným standardem, který se týká požadavků na vedoucího pracovníka, aby byl schopen rozpoznat skutečný zdroj situací, problémů,

řešení atd. Existuje malá šance, že tato osoba bude schopna úspěšně zastávat vedoucí pozici a řídit druhé. Pohled této osoby na věci je ze strany zaměstnance, ne ze strany vedoucího pracovníka a zájmů firmy.,,

Kromě dosaženého skóre, které je znázorněno počtem bodů, jsou pro vyhodnocení celkové současné situace důležité také nejčastější chybné odpovědi, které se obecně v testech úředníků objevovaly. Informace o nejčastějších chybách jsou velmi důležité pro odhalení problémů, což je informací do budoucna, v jakých oblastech je potřeba zaměstnance zlepšovat. Tyto nejčastější chyby také poskytl přímo sám software společnosti při vyhodnocování testů.

Cena otestování jedné osoby testem vůdčích schopností představuje ve skutečnosti částku 2200 Kč. Autorce tedy společnost Performia, spol. s r. o. poskytla testování 58 osob v hodnotě 127600 Kč. Městský úřad Prostějov mohl využít testování efektivněji, pokud by účastníci netrvali na anonymitě, pokud by byla na kurzech nižší absence účastníků a pokud by veškeré testy byly vyplněny plnohodnotně.

### **8.3 Současná situace vzdělávacího systému na MěÚ Prostějov**

V rámci vzdělávacího systému probíhá na Městském úřadu Prostějov povinné vzdělávání, které vychází ze Zákona o úřednících územních samosprávných celků, č. 312/002 Sb., např. vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti či vzdělávání vedoucích úředníků.

#### **Vzdělávání o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci**

Další vzdělávání probíhající na Městském úřadu Prostějov vyplývají z platné legislativy ČR a to např. vzdělávání o bezpečnosti práce, které je upraveno interní směrnicí.

#### **Vzdělávání řidičů motorových vozidel**

Dle konzultací autorka uvádí, že na úřadě probíhá pravidelné školení řidičů motorových vozidel a bezpečnosti práce s tím související. Dle interního protokolu Městského úřadu Prostějov provádí školení řidičů Vzdělávací institut, spol. s r. o., se sídlem v Prostějově. Protokol Městského úřadu udává interval vzdělávání řidičů na jednou ročně. Školení probíhá ve dvou termínech, na jaře a na podzim, formou dvouhodinové přednášky. Teoretická přednáška má osvěžit vědomosti a obeznámit řidiče s legislativními změnami a novinkami.

Testy, přezkoušení v autoškole ani testy jízdy se v rámci školení neprovádí, což je v souladu s legislativou. Vzdělávání řidičů se týká přibližně 130 pracovníků Městského úřadu Prostějov, k dispozici má úřad celkem 16 automobilů.

### **Projekt „Zefektivnění řízení lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu Prostějov“**

Na Městském úřadu Prostějov momentálně probíhá vzdělávací projekt s názvem Zefektivnění řízení lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu Prostějov. Projekt je zaměřen na cílovou skupinu, kterou jsou zaměstnanci Městského úřadu Prostějov, konkrétně všichni vedoucí pracovníci všech odborů a oddělení, tj. celkem 58 osob k proškolení.

„Cílem je vytvořit fungující model tvorby plánů vzdělávání vycházejícího ze skutečných potřeb zaměstnanců a nastavení interního systému vzdělávání. Pro efektivní řízení lidských zdrojů je zároveň nezbytné cíleným vzděláváním připravovat a zdokonalovat řídicí kompetence vedoucích pracovníků. Celkem bude realizováno 44 kurzů v 11 tematických okruzích.“ (Ministerstvo práce a sociálních věcí, ©2008h)

Hlavním cílem projektu je tedy zefektivnit řízení lidských zdrojů na Městském úřadu Prostějov, dalším cílem je tvorba metodiky plánů vzdělávání a metodiky interních školitelů. Právě realizace metodiky interních školitelů má na úřadu zefektivnit vzdělávání díky nižším nákladům na vzdělávání a vytvořením interního mechanismu vzdělávání. Zpracování metodiky plánů vzdělávání má umožnit lepší sledování a reagování na potřeby pracovníků v oblasti vzdělávání. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, ©2008h)

Autorka uvádí na základě konzultací s referentkou vzdělávání Městského úřadu Prostějov celkem 11 tematických okruhů v rámci vzdělávacího projektu:

- Hodnocení zaměstnanců a vedení hodnotících rozhovorů včetně zpětné vazby,
- Využití osobnostního potenciálu a řízení dle kompetencí,
- Leadership a rovné příležitosti,
- Prezentační dovednosti,
- Osobnost úředníka a posilování image úřadu,
- Time management a duševní hygiena,
- Řízení a implementace změn a motivace zaměstnanců,
- Osobnost vedoucího,



- Rozvojová strategie úřadu.

Jednotlivá témata jsou vzdělávána buď formou jednodenního kurzu v prostorách Městského úřadu Prostějov, nebo formou dvoudenního výjezdního kurzu v oblasti do 70 km od města Prostějov. Každé téma je vzděláváno celkem ve čtyřech skupinkách účastníků a vzdělávací kurzy vede dle plánu celkem šest externích lektorů ze vzdělávací agentury Aproxy, s. r. o., která zvítězila ve výběrovém řízení.

Ve výběrovém řízení byla stanovena kritéria výběru firmy takto (Ministerstvo práce a sociálních věcí, ©2008g):

- nejnižší nabídková cena – váha 60 %,
- kvalita nabízeného řešení – váha 30 %,
- výše sankce za prodlení – váha 10 %

Vzdělávání v rámci projektu probíhá od 1. září 2010 do 31. července 2012 a Evropský sociální fond poskytl finanční podporu celkem ve výši 4 377 390,54 Kč. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, ©2008h)

Před zahájením projektu nebyl proveden průzkum potřeb zaměstnanců. Při plánování vzdělávacího projektu vedení Městského úřadu vycházelo z pouze z dotazníkového šetření v rámci každoročního průzkumu spokojenosti zaměstnanců, které v posledních dvou letech udává, že zaměstnanci mají o vzdělávání zájem. Dotazníkové šetření ale neudává konkrétní oblasti a témata vzdělávání, o která mají zaměstnanci zájem.

## 9 VÝSLEDKY ANALÝZY

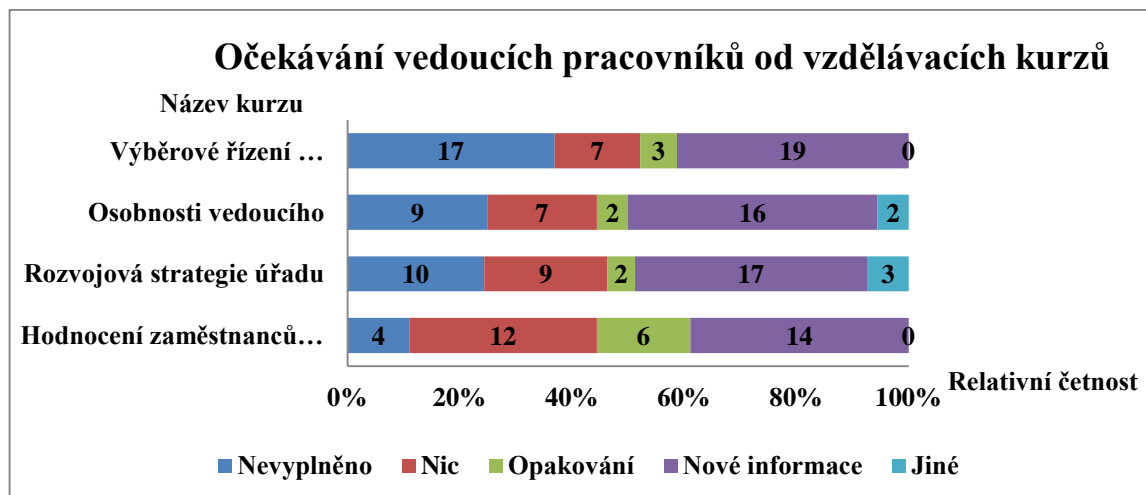
### Výsledky studia interních směrnic

Autorka se dozvěděla, že vstupní vzdělávání, jeden ze způsobů prohlubování kvalifikace, je na Městském úřadu realizován vždy prostřednictvím e-learningového kurzu, ke kterému je pracovník přihlášen prostřednictvím personalisty. E-learningové vzdělávání je ukončeno testem, za jehož úspěšné složení získá pracovník certifikát. Další informace o způsobech prohlubování kvalifikace úředníků vycházely z platné legislativy, kterou se úřad správně řídí a dodržuje veškeré časové podmínky.

### Výsledky dotazníkového šetření

Velká většina dotazovaných pracovníků vyplnila kompletně všechny otázky, avšak ne vždy byli při odpovídání zcela upřímní a z některých dotazníků je znát, že se dotazovaní nad otázkami hlouběji nezamýšleli. Např. u otázky, zda mohou konkrétní situaci na Městském úřadu Prostějov srovnat s nějakou jinou organizací, odpověděli, že nemohou. Avšak v následující otázce, která byla určena pouze pro ty, kteří jsou schopni úřad srovnávat s jinou organizací, ohodnotili úřad na bodové škále, což v tomto případě bylo nemožné hodnotit, pokud nemají s čím srovnávat. U otevřené otázky ohledně jejich očekávání od daného vzdělávacího kurzu nebyli často dotazovaní ochotni vypsát svůj názor nebo přímo přiznali, že nemají od vzdělávání naprosto žádná očekávání. Tento nedostatek může být podle názoru autorky způsoben nedostatečnou motivací ke vzdělávání nebo nezájmem spolupracovat na práci autorky. Právě zjištění očekávání účastníků by bylo pro úřad velmi přínosné, protože to je nejlepší cesta, jak vzdělávání v budoucnu co nejlépe spojit dohromady s potřebami a přáním úředníků a zvýšit tak i jejich zájem o vzdělávání.

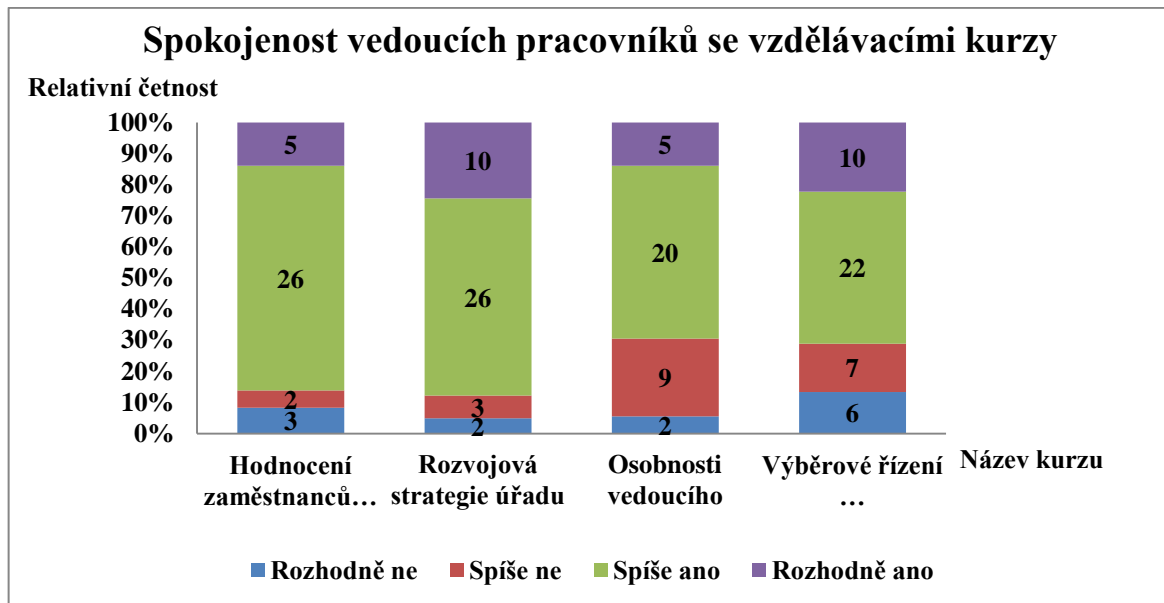
Výsledky dotazníkového šetření zpracovala autorka v programu Excel, což ji umožnilo vytvořit k výsledkům šetření názorné ukázky v podobě grafů. Z otázek, které se vyskytovaly ve všech 4 dotaznících, provedla autorka souhrnné výsledky. Každého tematického kurzu se zúčastnilo rozdílné množství účastníků z důvodu různé nepřítomnosti některých z nich, proto jsou v grafu uvedena jak procenta, tak přesný počet dotazovaných. Z otevřené otázky týkající se očekávání účastníků od jednotlivých témat vzdělávacích kurzů vyplývá, že vždy téměř polovina účastníků otázku rovnou přeskočila a nevyplnila nebo upřímně zodpověděli, že od školení nic neočekávají. Tyto výsledky mohou vypovídat o nízké motivaci účastníků ke vzdělávání nebo o podcenění předchozího průzkumu potřeb pracovníků.



Obrázek 3 Očekávání vedoucích pracovníků od vzdělávacích kurzů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Na druhou stranu je pozitivní to, že vždy o něco větší polovina účastníků očekává minimálně zopakování toho, co už znají, z větší části očekávají získání nových informací. V sekci jiných odpovědí účastníci odpověděli např. to, že se chtějí dozvědět bližší informace šité na míru jejich zaměstnání, někteří naopak uvedli, že školení je pro ně čas strávený lépe než prací v jejich zaměstnání.

Další graf je zaměřen na účastníkově vnímání přínosu jednotlivých kurzů pro jeho pracovní pozici a rozvoj. Pozitivní zjištění je to, že vždy alespoň 70 % dotazovaných odpovědělo kladně a vzdělávací kurzy hodnotí převážně jako spíše přínosné či rozhodně přínosné. Vždy se však objevili i účastníci, kteří jsou se vzděláváním nespokojeni, což může být impuls pro vedení úřadu více spolupracovat s pracovníky na přípravách budoucího vzdělávání. Mohou to být ale i pracovníci, kteří z nějakých svých osobních důvodů o vzdělávání prostě obecně nemají zájem.



Obrázek 4 Spokojenost vedoucích pracovníků se vzdělávacími kurzy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že až na světlé výjimky vedoucí pracovníci nevěnují samostudiu v oblasti měkkých dovedností, nevyhledávají sami nové informace, nečtou odborné časopisy či jinou literaturu. Schopnost zmínit alespoň jeden konkrétní zdroj informací byli schopni maximálně 2 až 3 účastníci každého kurzu.

Autorka dále uvádí, že většina účastníků vzdělávacích kurzů již absolvovala podobný kurz v minulosti a má s ním zkušenost. Výjimkou byl kurz s názvem Rozvojová strategie úřadu, který byl pro 60 % dotazovaných novým tématem vzdělávání. V ostatních případech převládá dřívější absolvování podobného kurzu, proto by měl být kurz připraven tak, aby přinášel nové informace a další možnost rozvoje.



Obrázek 5 Předchozí účast vedoucích pracovníků na podobných vzdělávacích kurzech (Zdroj: Vlastní zpracování)

V případě dotazníkového šetření v rámci kurzu Rozvojová strategie úřadu uvedli účastníci, že rozvojová strategie je podle nich téměř přesně mezi kategorií rozhodně a spíše důležitá. Úroveň personální strategie na Městském úřadu Prostějov účastníci hodnotili průměrně jako spíše dobrou, ale organizační strukturu úřadu hodnotí na škále od 1 (nejlepší) do 10 (nejhorší) průměrně na úrovni 6,66, což představuje podprůměr.

V rámci dotazníku na téma kurzu Hodnocení zaměstnanců a vedení hodnotících rozhovorů včetně zpětné vazby uvedli naprosto všichni účastníci, že někdy v minulosti vedli hodnotící rozhovor a až na jednoho účastníka všichni byli i hodnoceni v rámci rozhovoru a průměrně to bylo pro ně spíš přínosem do budoucna. Až na jednoho účastníka je pro všechny vedoucí pracovníky vedení hodnotících rozhovorů nebo obecně hodnocení svých podřízených součástí náplně práce, proto hodnotí autorka volbu tématu jako dobrou a přínosnou.

Z dotazníků na téma kurzu Osobnost vedoucího vyplývá, že na Městském úřadě Prostějov převládá kombinace stylů vedení lidí, jako další nejčastější možnost byl uveden demokratický styl vedení. Naprosto všichni dotazovaní odpověděli kladně, že mají u svých podřízených přirozenou autoritu. Autorka se na základě výsledků dotazníkového šetření domnívá, že vedoucí pracovníci mají dostatek sebedůvěry, ale samotnými vůdčími schopnostmi podle testování tolik nevynikají.

Z dotazníkové šetření zaměřeného na vzdělávací kurz Výběrové řízení a vedení přijímacího rozhovoru se zaměstnancem vyplývá, že výběr nových zaměstnanců je součástí náplně

menší poloviny dotazovaných, druhá větší polovina se s touto situací v rámci své práce běžně nesetkává. Pokud tato oblast spadá do jejich pracovní náplně, tak při výběrovém řízení se nejdříve řídí nejvíce životopisem, poté referencemi nebo zadáním určitého úkolu k vypracování. V užším výběru je využíván ústní pohovor, jiné metody se na úřadu při výběru nových pracovníků nevyužívají. Celkem 31 ze 42 účastníků, kteří na otázku odpověděli, tvrdí, že jsou se systémem výběru nových pracovníků spíše spokojeni, 3 rozhodně spokojeni. Ze strany vedoucích pracovníků tak přichází negativní zpětná vazba na systém výběrových řízení na úřadu minimálně.

Pokud by autorka zajišťovala opět písemné dotazování, tak by se snažila otázky častěji formulovat v podobě hodnotící škály, která zajišťuje dobré statistické zpracování informací, vytvoření názorných matic. Hodnocení formou škál však není vhodné pro všechny dotazy, proto by je autorka nevyužila vždy.

#### **Výsledky vlastního pozorování výjezdního vzdělávacího kurzu**

Výjezdní vzdělávací kurz proběhl dne 8. – 9. 9. 2011 a byl zaměřen na téma Osobnost vedoucího. Nevýhodou však bylo to, že lektor neznal předem ani okrajově znalosti účastníků o dané problematice, na to však rychle reagoval a snažil se rozvinout úvodní diskusi o očekávání účastníků od kurzu, na jaké informace se chtějí zaměřit a hlouběji probrat. Reakce jednotlivých účastníků byly velmi podobné a to získání nových informací, příjemné strávení času mimo pracovní povinnosti a u některých účastníků i bližší poznání ostatních zaměstnanců úřadu, se kterými se dosud blíže neseznámili. Pouze jeden účastník, který působí na úřadu krátce, očekával srovnání veřejné správy se soukromým sektorem, ve kterém dříve působil.

Účast na vzdělávacím kurzu byla velmi malá a to pouhých 7 účastníků z plánovaných 15 z důvodu jejich dovolené nebo pracovní neschopnosti. Účastníci na tuto situaci reagovali pozitivně a podotkli, že jim menší počet ve skupině vyhovuje, atmosféra je intimnější, odpadá ostych účastníků a celkově menší skupina účastníků přispívá k lepší atmosféře vzdělávání. Lektor na velikost skupiny reagoval také pozitivně.

Aktivita a interakce s lektorem fungovala pouze u třech účastníků kurzu, kteří se nebáli diskutovat, reagovali na výzvy lektora a zapojovali se do průběhu kurzu. Ostatní účastníci byli více zamlklí a spíše kurz pozorovali. Lektor využíval komunikaci s aktivními účastníky a ostatní účastníky nezkoušel nijak zvlášť motivovat k zapojení. Autorka se domnívá, že by měl lektor na vzdělávacím kurzu motivovat všechny účastníky a poskytnout jim tak i

trénink do budoucna, snažit se je zapojit a odstranit jejich obavy z projevu vlastního názoru. Kde jinde než na cvičném poli se to mají pracovníci naučit a navíc k tomu je školení určeno.

Lektor se zaměřil v rámci vzdělávacího kurzu na silné stránky, které jsou potřeba dle jeho názoru dále rozvíjet, a slabé stránky v dané problematice už tolik nezmiňoval. Podle názoru autorky by lektor měl využít naopak příležitosti pro odstranění slabých stránek a seznámit účastníky se způsoby, jak jim předcházet, jak se jim v praxi vyhnout. S tím souvisí i zjištění slabých stránek účastníků. Autorka si uvědomuje, že zjistit slabé stránky účastníků během dvoudenního kurzu je velmi obtížné. K tomu by určitě pomohly slíbené modelové situace z praxe nebo video ukázky konkrétních situací, které měly být obsahem kurzu podle anotace, ale ve skutečnosti neproběhly.

Podle autorky zvolil lektor špatné časové rozvržení, protože kurz měl probíhat v dopoledním i odpoledním bloku cca do 16 h. Kurz však byl ukončen již v 14:30 a jednotlivé bloky tak byly nevyvážené. Výjezdní kurz by měl mít kromě vzdělávacího bloku i odpočinkovou část, která je aktivně strávena, což tento výjezdní kurz postrádal a účastníci svůj čas strávili osobním volnem dle vlastního uvážení. Autorka tvrdí, že právě společně strávený aktivní odpočinek nebo týmové hry mají být zařazeny do programu a měly by být vedeny konkrétní osobou, která má v dané oblasti praxi. Účastníci tak mají možnost se seznámit s ostatními pracovníky a i ty, které znají, mohou poznat v jiném prostředí a jiných situacích. Autorka si uvědomuje, že aktivity mimo blok vzdělávání nejsou v popisu práce lektora, proto by mělo být efektivní trávení volného času zajištěno ze strany referenta pro vzdělávání a personálního oddělení úřadu.

Podle autorky byl kurz naplněn po stránce teoretické, ale méně po stránce praktické. Kromě teoretického výkladu využil lektor zadání skupinových úkolů, které měly podpořit týmovou práci. Konkrétně se jednalo o vytváření reprezentativního loga z barevné plastelíny jejich fiktivní politické strany a přednesení jejich klíčových hodnot. Dále se využila hra, kdy si účastníci vymysleli svá nová jména a ostatní účastníci si je snažili zapamatovat, čímž si trénovali paměť. Autorka hodnotí hry jako vhodnou a příjemnou formu vzdělávání, ale smysl těchto her podle ní nenaplnovalo účel vzdělávání v tématu osobnosti vedoucího. V případech kdy měli účastníci prezentovat cokoli před ostatními, tak vše probíhalo velmi formálně, kdy seděli a četli své poznámky na papíře. Tím nebyla rozvíjena jejich schopnost přednesu, prezentace, vysvětlení myšlenek bez neustálého nahlížení do poznámek, což by

podle autorky měli vedoucí pracovníci zvládat nebo to právě na kurzu trénovat. Autorka by kurz zaměřila více na praktickou stránku problematiky.

### **Pozorování jednodenního vzdělávacího kurzu**

Jednodenní kurz na Městském úřadu Prostějov byl zaměřen na téma Výběrové řízení a vedení přijímacího rozhovoru se zaměstnancem a proběhl dne 10. listopadu 2011. Autorka před zahájením vzdělávacího kurzu byla seznámena s anotací kurzu a znala jeho plán, který byl předložen vedení Městskému úřadu Prostějov. Výhodou lektora bylo to, že působí na Krajském úřadě ve Zlíně, zná prostředí veřejné správy a poskytoval příklady z praxe.

Lektor vždy po ukončení vzdělávacího kurzu má vyzvat účastníky, aby zhodnotili průběh kurzu, ohodnotili spokojenost jak s kurzem, tak s lektorem. Lektor umožnil účastníkům vyplnění hodnocení ještě před samotným zahájením kurzu, což není objektivní a účastníci nemohou pravdivě ohodnotit něco, co je teprve čeká. Správně by mělo být hodnocení rozdáno účastníkům až po ukončení kurzu, aby jejich výpověď byla co nejpřesnější.

Lektor měl podle anotace kurzu zjistit očekávání všech účastníků, což přeskočil a zahájil vzdělávání dle svých připravených podkladů. Autorka se domnívá, že sdělení očekávání účastníků je dobrým odrazem pro lektora a umožní mu hlouběji nahlédnout do úrovně znalostí účastníků, proto by nemělo být vynecháno. Během vzdělávacího kurzu vznikla debata na téma změn na Městském úřadu Prostějov. Účastníci vyjádřili nespokojenost s jakýmkoliv změnami, protože se jim musí přizpůsobovat a proto hodnotí změny jako posun vždy k horšímu. Účastníci vyjádřili spokojenost se stereotypem a zaběhlými pravidly. Další diskuse během kurzu neprobíhali a účastníci se do kurzu aktivně nezapojovali.

Celkem nedorazili na kurz dva účastníci z důvodu pracovní neschopnosti či dovolené, další dva účastníci odešli přibližně po hodině průběhu kurzu bez omluvy. Autorka výsledky vlastního pozorování doplňuje citací nejmenované vedoucí pracovnice: „Školení pro mě představuje spíše ztrátu času. Mnohem radši bych čas strávený na vzdělávacím kurzu využila k zajištění svých běžných pracovních povinností v kanceláři. Takhle musím veškerou práci dohnat po školení, což se mi nelíbí.“

Lektor poskytl účastníkům tištěné podklady ke kurzu, které si mohli účastníci ponechat. Většina materiálů zajišťovala spíše rozptýlení a pobavení než užitečné informace pro výběrové řízení. Autorka obdržela od lektora také podklady a podle jejího názoru bylo množství těchto materiálů přehnaně velké. Rozvržení aktivit pro odreagování bylo nevhodně časově rozložené, protože aktivity byly realizovány ve velkém množství v rámci jednoho úseku



kurzu namísto průběžného udržování pozornosti účastníků. Lepší by bylo, aby materiály rozdával postupně v průběhu kurzu a udržoval tak pozornost účastníků průběžně. Celkově byl však program časově dodržen.

Vzdělávací kurz byl tvořen převážně z teoretické části, interakce byla minimální a aktivní část hodiny neproběhla tak, jak byla popisována v anotaci kurzu. Např. během kurzu neproběhly video-ukázky z filmů ani nácvik modelových situací s účastníky, což podle autorky mělo být pro zkvalitnění praxe zaměstnanců úřadu velmi důležité. Pouze teorie podle autorky nestačí a aktivní zapojení účastníků jim pomůže si správné postupy lépe zapamatovat.

Kurz byl teoreticky velmi obsáhlý a poskytl účastníkům ucelené informace. Naopak praktická stránka byla velmi odbyta, což je u tématu výběrového řízení podle autorky téměř nemožné. Materiály kromě teoretických podkladů často zajistily rozptýlení, ale s danou tematikou neměly nic společného. Použité metody byl teoretický výklad, občas se objevila zpětná vazba. Autorka by kurz zaměřila více prakticky. Autorka odhaduje podíl praktické části kurzu na 30 %. Podle anotace vzdělávacího kurzu by měla správně interaktivní část výuky tvořit 70 % celého kurzu.

### **Výsledky rozhovoru**

Autorka provedla dne 10. listopadu rozhovor s externím lektorem v prostorách Městského úřadu Prostějov o přestávce vzdělávacího kurzu na téma Výběrové řízení a vedení přijímacího rozhovoru se zaměstnancem. Autorka si otázky předem připravila na papír a celý rozhovor nahrávala na nahrávací zařízení, s čímž lektor předem souhlasil.

Lektor uvedl, že vzdělávací agentura Aproxy, s. r. o. nabízí veškerá témata vzdělávacích kurzů jako balíček předem navržených témat, což dle autorky nemusí vždy korespondovat s opravdovými potřebami objednavatele. Celý projekt představuje nemalou investici, a proto by měly být témata kurzů zvolena tak, aby byly pro úřad, co největším přínosem

Vzdělávací kurzy vedou lektori, kteří jsou externisté. Lektor uvedl, že díky svým zkušenostem z veřejné správy tak dokáže lépe navázat na problematiku úřadu a uvádět příklady z praxe lépe, než jeho kolegové, kteří mají většinou zkušenosti jen ze soukromého sektoru nebo akademické půdy. To byl nejspíš i důvod, proč lektor vedl většinu kurzů probíhajících na Městském úřadu Prostějov, přestože byli v časovém plánu dle agentury Aproxy,

s. r. o. uvedeni i jiní lektoři. V tomto případě to bylo podle autorky určitě přínosem pro účastníky kurzu.

Lektor měl z vedení vzdělávacího kurzu pozitivní dojmy, nenarazil s účastníky na žádné rozpory či nesouhlas, což bylo také dáno tím, že účastníci spíše naslouchají a do průběhu sami od sebe aktivně nevstupují. Lektor souhlasí s autorkou, že výběr témat nemusí odpovídat potřebám všech vedoucích, ale domnívá se, že základní informace by měli znát všichni pracovníci na vedoucích pozicích bez ohledu na to, jak dalece je v praxi využívají.

Lektor souhlasně s autorkou zmínil, že jednotlivé skupiny by měly být tvořeny lépe menším počtem účastníků cca 10 osobami, jako maximální hranici uvádí 15 osob. Výhodou menší skupiny je lepší interakce, aktivnější zapojení účastníků a odstranění jejich ostychu vyjadřovat své názory. Na druhou stranu lektor dodává, že volba menších skupin je pro vedení úřadu neekonomické rozhodnutí z důvodu vyšších nákladů na realizaci vzdělávání.

Výjezdní vzdělávací kurzy lektor hodnotil oproti jednodenním kurzům v místě úřadu jako dobrou možnost pro utužení vztahů mezi pracovníky navzájem. Lepšího vzájemného seznámení by se na Městském úřadu Prostějov dalo dosáhnout tak, že by si účastníci nemohli volně stanovit skupinu účastníků, se kterou na kurz pojedou, protože tak odpadá možnost trávit čas a seznámit se s ostatními úředníky.

Lektor projevil nesouhlas s tím, že téměř každou skupinu účastníků by měl dle plánu firmy Aproxy, s. r. o. vést jiný lektor. Stejně téma může být tak prezentováno každé skupině s určitými rozdíly a to se může odrážet i na rozdílech v závěrečném hodnocení účastníky o jejich spokojenosti s vedením kurzu. Lektoři mají sice připravenou totožnou prezentaci v tom, jaká témata mají v rámci kurzu s účastníky probrat, ale vedení kurzu se u každého lektora liší. Každý lektor si zvolí sám, na co se zaměří více či méně, jaké aktivity k odrea-gování použije nebo jaké učební pomůcky a materiály pro účastníky připraví, stejně tak příspěvky z praxe.

Každý lektor musí v rámci vzdělávacího kurzu zpracovat zprávu s jeho postřehy z průběhu kurzu, připomínkami nebo doporučeními na zlepšení. Lektor uvádí, že jeho velmi častou připomínkou v hodnocení je nedostatek času na plnohodnotné probrání tématu kurzu. Jeho návrhem řešení je zúžení problematiky kurzu na méně, ale za to důležitějších okruhů, než za každou cenu probrat vše, ale pouze jen povrchově. To je podle lektora důležité spojit s vhodným výběrem účastníků, kterým hlubší probrání informací bude přínosem pro jejich práci, ne všechny informace jsou totiž plošně důležité pro všechny pracovníky úřadu.

Z rozhovoru vyplývá, že některé informace nejsou potřebné pro všechny účastníky a proto se na kurzech uvádí obecné základní informace vhodné pro širší spektrum účastníků.

Každý účastník vyplňuje dotazník o spokojenosti s průběhem kurzu. Tato dokumentace slouží hlavně pro agenturu Aproxy, s. r. o., která pak poskytuje svým lektorům spíše informativní výsledky spokojenosti. Zda agentura zpracovává automaticky výsledky i pro svého klienta lektor neví.

Lektor kritizoval nevhodné načasování témat kurzů, např. kurz zaměřený na hodnocení zaměstnanců a vedení hodnotících rozhovorů včetně zpětné vazby proběhl v měsíci červnu a účastníci kurzu se v praxi s touto problematikou setkali v měsíci lednu a únoru, což je podle lektora velký časový rozestup, kterému se dalo při plánování témat kurzů předejít. Pro účastníky je kurz přínosem do budoucna, ale vyššího efektu by bylo dosaženo, kdyby se téma probíralo v době, kdy je to pro pracovníky úřadu aktuální. Jako ideální období kurzu uvedl lektor měsíce listopad a prosinec, protože za dobu přibližně 6 měsíců účastníci informace z kurzu zapomenou a nedokážou je efektivně využít v praxi. Autorka souhlasí s lektorem, že některá témata probíhají ve špatný čas a lepší harmonogram kurzů by mohl zajistit lepší aplikaci nových informací do praxe úředníků.

Z vlastní zkušenosti lektor uvedl, že manažerské typy se ve veřejné správě vyskytují mnohem méně než v soukromém sektoru. Ti, kteří mají „manažerského ducha“ přirozeně v sobě, se snaží více prosadit ve svém vlastním podnikání nebo v soukromém sektoru, kde je jedním z hlavních cílů ziskovost. Vzdělávání v soukromém sektoru tak označuje mnohdy za efektivnější proto, že vedení firem od svých zaměstnanců očekávají brzy prokazatelné výsledky ve prospěch firmy a vytváří tak na ně větší tlak. Na druhou stranu mohou být zaměstnanci firem více motivováni postupem ve struktuře firmy za dosažení, od nich očekávaných, výsledků.

### **Výsledky konzultací**

Výsledkem konzultací s referentkou vzdělávání na Městském úřadu Prostějov je zjištění, že vzdělávání pracovníků nepředchází průzkum potřeb a pracovníci se tak na volbě témat a obsahu kurzů nepodílejí. Veškerá příprava vzdělávacích kurzů vzešla od referentky vzdělávání a projektového manažera. Referentka by měla mít přehled o současné situaci na úřadu, ale podle autorky by se mohl zvýšit zájem i motivace pracovníků o vzdělávání, kdyby měli možnost vyjádřit se a dát najevo své potřeby, očekávání.

Díky konzultacím s referentkou vzdělávání o interních směrnících vyhodnotila autorka vzdělávání, převážně vstupní, formou e-learningu jako neefektivní. Pracovníci tomuto vzdělávání doma nevěnují pozornost a v práci na něj nemají čas. E-learning je sice zakončen elektronickým testem, ale ten se dá podle autorky vyplnit v pohodlí domova s nápovědou nebo v kolektivu. Momentálně vstupní vzdělávání nemůže být nahrazeno vzděláváním prostřednictvím interních lektorů, protože není vytvořen ani akreditován žádný program a anotace tohoto vzdělávání. Interní lektoři nemají o změnu sami zájem ani nejsou dostatečně motivováni.

Na úřadu je 5 interních školitelů zajišťujících vzdělávání napříč celým úřadem např. v oblasti současné legislativy, spisové služby apod. Dalších 10 interních lektorů je zaměřeno na vzdělávání v rámci svého odboru či oddělení. Za práci interního lektora získávají pracovníci mimořádnou odměnu, která se odvíjí od druhu a počtu školení a také od počtu proškolených osob, což autorka hodnotí jako spravedlivě nastavený systém, který by mohl interní lektory motivovat. Problémem interních lektorů je podle referentky vzdělávání spíše nedostatek času.

### **Výsledky testování**

Na základě testování vedoucích pracovníků Městského úřadu Prostějov testem vůdčích schopností od společnosti Performia bylo zjištěno, že úředníci na vedoucích pracovních pozicích mají největší problémy se správným pochopením smyslu a účelu směrnic, s motivací, chápáním důležitosti produkce, rozpoznáváním zdroje problémů a se zodpovědností.

Podle Ing. Marty Machovské, by měla být směrnice vedoucím pracovníkům úřadu interpretována takto: „Směrnice jsou jednoduchými slovy vyjádřené principy, jejichž pomocí je možné řídit chod záležitostí. Jsou to špičkovým managementem vyvinuté a vydané principy pro specifické oblasti činnosti. Směrnice jsou něco, co vyrostlo, na čem stojí to, co funguje. To, co dnes funguje, bude směrnicí zítřka. Směrnice jsou úspěšné zkušenosti v tom, jak podpořit základní cíle. Dobré směrnice, které jsou samozřejmě zapsané a musí být známy zaměstnancům, vedou podnik k expanzi. Směrnice jsou sepsané na základě úspěšných akcí, kdy bylo zjištěno, že když se něco udělá přesným způsobem, přinese to vždy potřebný výsledek, proto je nutné je přesně dodržovat.“

Pojem zodpovědnost by měl být vnímán tak, že: „Plná zodpovědnost není to, že někdo nese za něco vinu, ale je to uznání toho, být v něčem příčinou. Tedy něco zapříčinit, způsobovat. Zodpovědnost je to, když s Vámi někdo může počítat, také je to schopnost

vedoucího jednat bez neustálých příkazů od svého vedoucího. Je to iniciativa. Další definicí zodpovědnosti je být zdrojem, příčinou něčeho, co se stalo či stane. Je to také schopnost dělat morální a racionální rozhodnutí a poté za ně zodpovídat. Je to také stav, kdy vám může váš nadřízený věřit.“ a pojem produkce by měl být správně vnímán takto: „Každá pozice v organizaci má svůj produkt, tedy svůj výsledek práce. Každý z lidí má pojmenovaný svůj post, má na starosti spoustu činností a z jeho aktivity musí "vypadnout" něco, co je pro danou organizaci hodnotné. Například výsledkem práce obchodníka je uzavřená objednávka. Výsledkem práce pekaře je křupavý a dobrý chléb. Ideální by bylo, aby se každý člověk podíval na to, co hodnotného pro svou organizaci vytváří a čím je firmě prospěšný.“.

Dále měli vedoucí pracovníci problém s vnímáním pojmu výměny, který by měl být správně interpretován takto: „Jedině za produkci může člověk dostat odměnu ve formě mzdy, pochvaly, odměny apod. První krok je samotná produkce, až jako druhý krok přichází odměna. Někteří lidé si myslí, že je to naopak, ale to nefunguje. Každá firma prodává výrobky nebo služby a za ně dostává peníze od svých klientů. To samé je u zaměstnanců. Lidé, kteří jsou orientovaní na produkci, jsou ve firmě velice cenní. Pak ale existují lidé, kteří se dívají sami na sebe a na své výhody a nestarají se o svou produkci. Tito lidé samozřejmě organizaci moc nepomáhají a je potřeba je neustále obracet na to, aby produkovali.“.

Na základě konzultace s manažerkou společnosti Performia autorka uvádí, že dle vyhodnocení testů podporuje 9 ze 44 vedoucích pracovníků úřadu spíše zastavování věcí než jejich aktivní rozvoj a podporu. V praxi by měla podle manažerky převažovat expanze a rozvoj, naopak pozastavování představuje krok k úpadku. Účastníci také uvedli, že by se mělo zabránit tomu, aby se organizace rozrůstala a stávala se tak větší. Tento výsledek potvrzuje názor autorky a lektora, že v soukromé sféře se objevuje více manažerských typů než ve sféře soukromé. Pokud by lidé s těmito výsledky fungovali v podnikatelském subjektu, bylo by to pro budoucnost a růst společnosti velký problém. Na základě konzultace těchto výsledků s referentkou vzdělávání autorka uvádí, že pod pojmy růst a expanze si úředníci představují změny obecně, hlavně v administrativě, což jim přidělává práci i starosti. Ve veřejné správě tak pracovníci usilují o stabilizaci, která je pro jejich rutinní práci vyhovující.

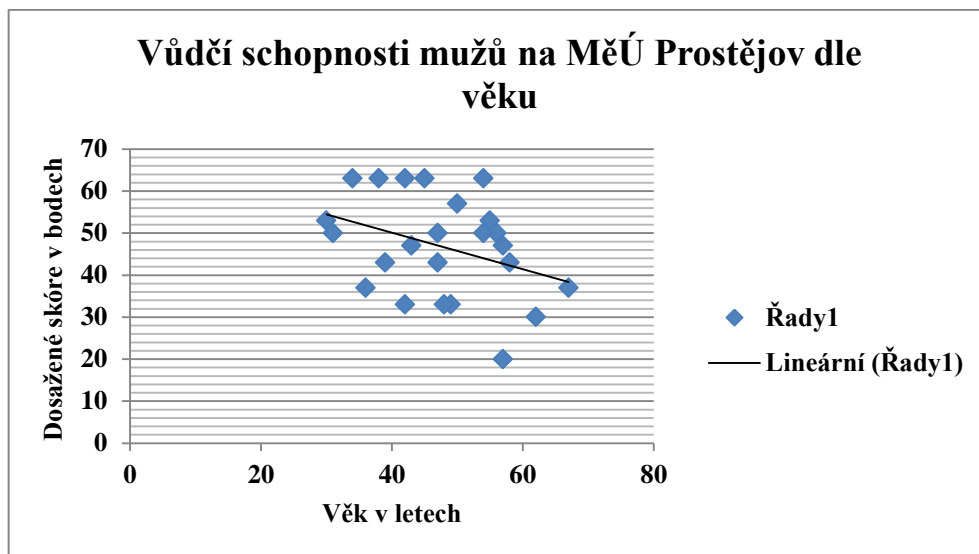
Dalším zjištěním z testu byla nízká motivace vedoucích úředníků k pracovnímu výkonu. Podle výsledků testů se pracovníci zajímají převážně o jejich vlastní blaho a spokojenost,

ale neodráží se to na jejich produkci. Podle toho co od zaměstnavatele získají, tak podle toho přizpůsobují svůj pracovní výkon.

Více než polovina testovaných kladla důraz na to, že musí znát perfektně princip fungování věcí, aby je mohli používat. V praxi však není primární znát princip fungování věci, ale znát to, jak věc správně používat. Manažerka uvedla tuto oblast na jednoduchý příklad kopírování či řízení automobilu, kdy jednotlivec nemusí znát přesný princip fungování stroje, ale je důležité, aby ho uměl správně ovládat a nakládat s ním. Přesná čtvrtina testovaných uvedla svůj názor, že nemají schopnosti ani možnosti měnit věci či dění kolem sebe a případné změny se dějí bez jejich zapříčinění. Toto zjištění podpořila další, stejně zaměřená otázka, kdy 26 osob uvedlo, že nezapříčiňují děj věcí kolem nich. V běžném životě je však právě člověk hybnou silou změn a má možnost věci či dění ovlivňovat.

33 ze 44 testovaných uvádí, že vedoucí pracovník by podle nich měl být hlavně chytrý, aby byl přínosem. Chytrost je samozřejmě důležitá, ale v reálu by měl být pracovník schopný získat od svých podřízených hotovou práci, vést je správným směrem a být zaměřený na produkci. Dále 23 úředníků uvádí, že preferují u školitele prospěšnost než naléhavost. Tento výsledek opět ukazuje na to, že testovaní úředníci opomíjí produkt své práce, protože školitel by měl především umět předat potřebné informace a naučit jak je správně využívat v praxi.

Autorka na základě zpracování výsledků testů vůdčích schopností do programu Excel, provedla statistické šetření a sestavila graf, na kterém analyzuje souvislost věku testovaných a jejich dosažené skóre v testu. Data byla zpracována tak, aby bylo možné zhodnotit vliv věku na dosaženém skóre zvláště u mužů, žen a vedoucích pracovníků úřadu obecně.



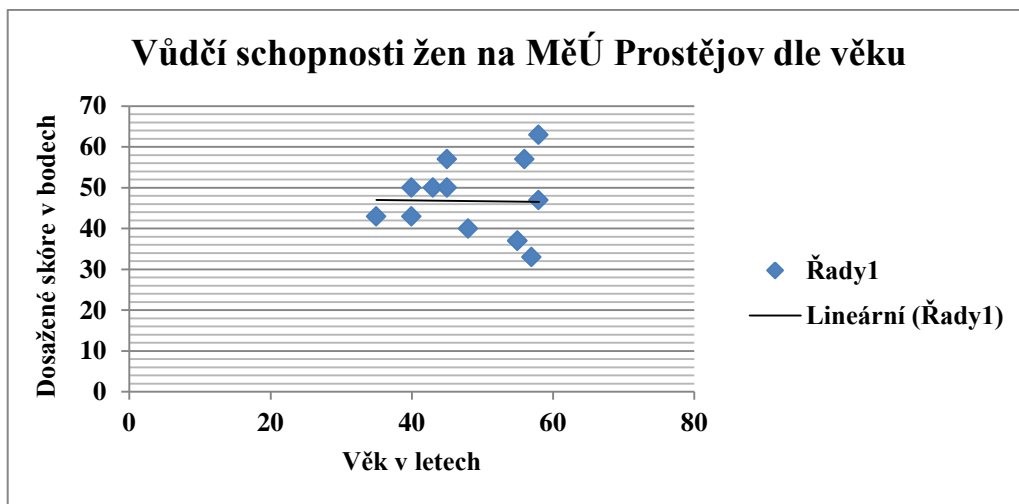
Obrázek 6 Vůdčí schopnosti mužů na Městském úřadu Prostějov dle věku  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 2 Statistické zpracování výsledků testů vůdčích schopností u mužů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Statistics			
		Věk	Dosažené skóre
N	Valid	24,00	24,00
	Missing	0,00	0,00
Mean		47,54	46,83
Std. Deviation		9,88	12,05
Minimum		30,00	20,00
Maximum		67,00	63,00

Při zpracování dat u mužů autorka zjistila, že vůdčí schopnosti pracovníků Městského úřadu Prostějov mají s rostoucím věkem klesající tendenci. Na grafu je znázorněna regresní přímka, která udává trend závislosti věku a dosaženého skóre v testu. Přímka má s rostoucím věkem klesající tendenci a reprezentuje tak závislost mezi těmi zvolenými zdroji dat. Na grafu je kromě přímky možno vidět jednotlivá dosažená skóre, která naznačují, že mezi výsledky jsou někdy značné rozdíly – u některých případů více než 40 bodů rozdíl. Z grafu je znát, že mladší muži, zaměstnaní momentálně na Městském úřadu Prostějov, mají lepší dosažené výsledky v testu vůdčích schopností než muži starší. Trend je u mužů takový, že čím je věk vyšší, tím je dosažené skóre nižší.

Autorka využila pro zpracování dat mužů také statistický software SPSS, na jehož základě může konstatovat, že průměrný rozdíl mezi muži navzájem v dosaženém skóre činil 12,05 bodů. Nejnížší skóre u mužů představovalo 20 bodů, nejvyšší činilo 63 bodů, průměrně tak dosáhli muži výsledného skóre ve výši 46,83 bodů. Do statistického zpracování dat autorka využila výsledky celkem 24 mužů ve věku od 30 do 67 let.



Obrázek 7 Vůdčí schopnosti žen na Městském úřadu Prostějov dle věku (Zdroj: Vlastní zpracování)

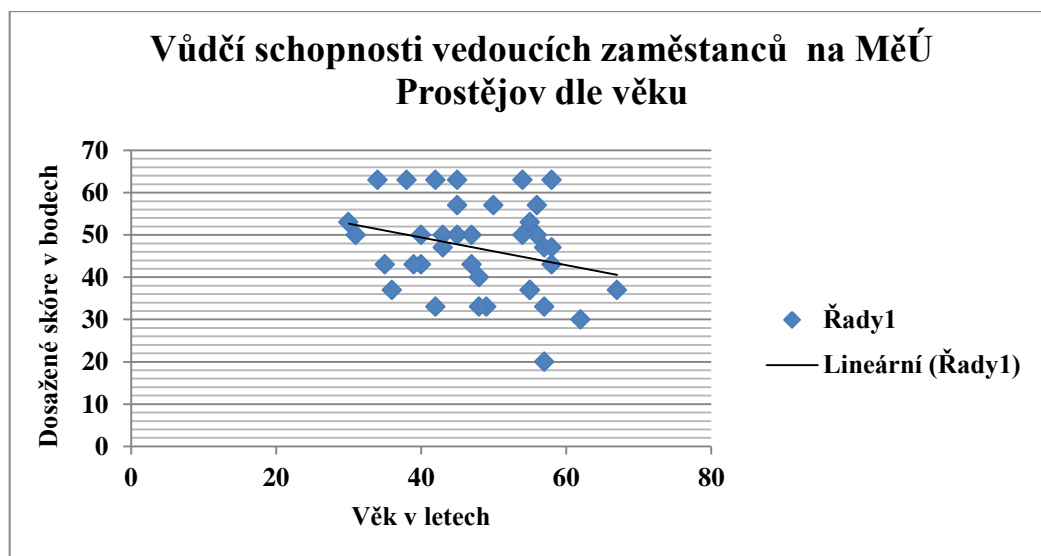
Tabulka 3 Statistické zpracování výsledků testů vůdčích schopností u žen (Zdroj: Vlastní zpracování)

Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
<b>Věk</b>	13	35	58	48,85	8,03
<b>Dosažené skóre</b>	13	33	63	46,69	8,94
<b>Valid N (listwise)</b>	13				

V případě ženského pohlaví byly výsledky testu vůdčích schopností rozdílné od výsledků mužů. Trend regresní přímky poukazující na závislost věku a dosaženého skóre v testu je sice také klesající, ale v mnohem menší míře než tomu bylo u mužů. Díky velmi malému klesajícímu trendu je možno konstatovat, že vůdčí schopnosti žen momentálně zaměstnaných na Městském úřadu Prostějov nejsou viditelně ovlivněny věkem žen. Mladší ženy mají dle přímky jen o něco málo lepší skóre než ženy starší. Kromě přímky je možné na



grafu sledovat i jednotlivá dosažená skóre žen, díky čemu lze vidět, že i u některých případech starších žen bylo dosaženo lepšího skóre než u žen mladších, ale v případě spojení dat do regresní přímky je trend jen lehce klesající, téměř neměnicí se. Autorka data žen zpracovala navíc ve statistickém softwaru SPSS a díky tomu může konstatovat, že rozdíl ve výsledcích testovaných žen navzájem představoval průměrně 8,94 bodů. Nejvyšší dosažené skóre činilo u žen 63 bodů, nejméně 33 bodů, průměrně pak ženy dosáhly výsledného skóre 46,69 bodů. Přestože ženy měly menší rozdíly v dosaženém skóre mezi sebou navzájem a nejnižší počet dosažených bodů byl vyšší než u mužů, tak je průměrný výsledek žen téměř srovnatelný s muži. Tuto skutečnost ovlivňuje rozdílný počet testovaných účastníků obou pohlaví. Do statistického zpracování dat byly zařazeny výsledky celkem 13 žen ve věku od 35 let do 58 let.



Obrázek 8 Vůdčí schopnosti vedoucích zaměstnanců na Městském úřadu Prostějov dle věku (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 4 Statistické zpracování výsledků testů vůdčích schopností vedoucích pracovníků (Zdroj: Vlastní zpracování)

Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Věk	37	30,00	67,00	48,00	9,18
Dosažené skóre	37	20,00	63,00	46,78	10,93
Valid N (listwise)	37				

V případě, že autorka nerozlišovala pohlaví a data analyzovala jako celek, zjistila u momentálních vedoucích pracovníků úřadu závislost věku na jejich dosaženém skóre v testu vůdčích schopností. Regresní přímka má klesající tendenci a udává tak, že vyšší věk pracovníků je spojený s nižším dosaženým skóre v testu vůdčích schopností. Podle předchozí analýzy vlivu věku na dosaženém skóre v testu u obou pohlaví zvláště autorka tvrdí, že klesající trend přímky u výsledků vedoucích úředníků jako celku zapříčinili převážně zástupci mužského pohlaví, jejichž regresní přímka měla více klesající trend než u žen.

Do obrázku autorka použila data od celkem 37 osob, z toho 13 žen a 24 mužů. Z důvodu nepoměru počtu zástupců obou pohlaví nelze tedy rovnocenně srovnávat výsledky mužů a žen a brát to jako obecně platnou informaci.

V případě, že by testování neproběhlo anonymně, tak by bylo možné dohledat, které konkrétní osoby dosáhly v testu nadprůměrného skóre a jejich vůdčích schopnosti tak dále v praxi využít. Autorka zpracovala data vedoucích pracovníků také ve statistickém softwaru SPSS, na jehož základě tvrdí, že průměrný rozdíl v dosaženém skóre mezi pracovníky navzájem je 10,93 bodů. Průměrně dosáhli vedoucí pracovníci 46,78 bodů a tím se umístili na přelomu kategorie vedoucích určitě pod očekávaným průměrem a kategorie vedoucích trochu pod očekávaným průměrem.

Dalším důležitým faktem je to, že testovanými byli momentální vedoucí pracovníci Městského úřadu Prostějov, proto mohou zjištěné informace posloužit pouze pro potřeby úřadu. Analýzu tak nelze aplikovat obecně na pohlaví mužů a žen.

## 10 SHRNU TÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ

Pro analýzu vzdělávacího systému se zaměřením na vzdělávací projekt Zefektivnění řízení lidských zdrojů a vzdělávání na Městském úřadu Prostějov, který momentálně na úřadu probíhá, využila autorka několik metod sběru dat jako např. studium interních směrnic úřadu, písemné dotazování, vlastní pozorování, rozhovor nebo konzultace s referentkou vzdělávání úřadu.

Autorka zvolené metody navíc obohatila o testování vedoucích pracovníků úřadu, kteří jsou účastníky vzdělávacího projektu, testem vůdčích schopností. Testy autorka získala zdarma od firmy Performia, spol. s r. o., která se zaměřuje na hodnocení lidských zdrojů a s Městským úřadem Prostějov dosud nespolupracovala. Testování účastníků by se neobešlo bez odborné konzultace s vedoucí manažerkou společnosti, která zajistila správné vyhodnocení dosažených výsledků testů.

Každá metoda představuje určitý přínos pro kompletní analýzu a v případě písemného dotazování a testování zpracovala autorka data do názorných tabulek či grafů. Výsledky testování jsou navíc statisticky ověřeny prostřednictvím softwaru SPSS.

Při sběru potřebných dat autorka zjistila různé přednosti i nedostatky vzdělávacího systému se zaměřením na vzdělávací projekt. Na jednotlivé nedostatky autorka reaguje prostřednictvím návrhů a doporučení na zefektivnění a zkvalitnění vzdělávacího systému Městského úřadu Prostějov.

### **Pozitiva vzdělávacího systému**

Na Městském úřadu Prostějov je správně dodržována veškerá legislativa upravující vzdělávání úředníků a časové termíny jsou plněny v pořádku. Kromě jednotlivých vzdělávacích kurzů probíhá na úřadu i velký vzdělávací projekt, který je spolufinancován z ESF. Městský úřad tak musel předložit perfektně vypracovanou projektovou žádost a splnit veškeré požadavky a podmínky pro přidělení finančních prostředků. Stejně tak referent vzdělávání připravuje podklady o průběžném plnění projektu.

Vzdělávací kurzy jsou ze strany úřadu vždy dobře organizačně zajištěny. Účastníci jsou s dostatečným časovým předstihem informováni a oficiálně pozváni na vzdělávací kurz referentem vzdělávání. Referent vzdělávání zajišťuje přípravu vzdělávacích prostor, přivítání účastníků, uvedení lektora, fotodokumentaci kurzu, evidenci docházky.

### **Nedostatky vzdělávacího systému**

Mezi hlavní zjištěné nedostatky patří nedostatečná motivace pracovníků k dalšímu vzdělávání, se kterou podle autorky souvisí absence analýzy potřeb před plánováním vzdělávacích kurzů. Dalším problémem je nedodržování navrženého průběhu a poměru teoretické a interaktivní části vzdělávacích kurzů podle anotace v rámci probíhajícího vzdělávacího projektu.

Další nedostatky představuje nevhodné časové rozvržení některých konkrétních vzdělávacích kurzů a jednotlivé vzdělávací kurzy nejsou vždy přínosem pro všechny vybrané účastníky kurzu.

Na úřadu probíhá vstupní vzdělávání formou e-learningu, který hodnotí referentka vzdělávání jako neefektivní. Problémem interních lektorů úřadu je jejich dosavadní nízký zájem o zajišťování dalšího vzdělávání na úřadu.

Testování vedoucích úředníků vypovědělo o jejich podprůměrné úrovni vůdčích schopností, konkrétně je jejich největším problémem vnímání významu a účelu interních směrnic, zodpovědnost, produkce a vnímání výměny.

## 11 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

### **Nedostatečná motivace úředníků k vzdělávání**

Převážná většina vedoucích pracovníků si myslí, že vzdělávání na úřadě má svůj smysl a že je potřebné, ale jejich motivace k němu je špatná a pracovníci od kurzů nemají žádná očekávání. Autorka navrhuje, aby minimálně před většími projekty obsahující několik tematických vzdělávacích kurzů proběhl průzkum potřeb úředníků např. prostřednictvím dotazníkového šetření. Ještě lepší by byla osobní komunikace referenta vzdělávání s vedoucími pracovníky, kteří na schůzku přijdou sami s návrhy, které před tím prokonzultovali se svými podřízenými (pokud by se vzdělávání mělo týkat i běžných úředníků).

Autorka se domnívá, že zapojením úředníků do plánování vzdělávání se jim dá možnost vyjádřit se, navrhnout něco nového. Přinejmenším by úředníci měli získat pocit, že jejich názor někoho zajímá a že vzdělávání je tvořeno pro ně, pro jejich další rozvoj. Zlepšení motivace by se tak mělo odrazit i na zpětné vazbě, kdy by úředníci upřímně popsali jejich očekávání a spokojenost s kurzem, protože měli možnost se na jeho přípravě alespoň trochu podílet.

Náklady opatření jsou oportunitní v podobě času referenta vzdělávání stráveného nad přípravou písemného dotazníku a nákladů na jeho tisk nebo v podobě času referenta vzdělávání stráveného nad přípravou a vedením diskuse s pracovníky úřadu. Náklady zaměstnavatele na referenta vzdělávání Městského úřadu Prostějov činí 243 Kč/hod. Výsledná výše nákladů by byla odvozena od hodinové mzdy referenta vzdělávání a celkové časové náročnosti analýzy potřeb.

### **Nevhodné časové rozvržení některých témat vzdělávacích kurzů a výběr účastníků**

Dalším návrhem je lepší předchozí časové rozvržení některých témat kurzů a také výběr účastníků. Např. pokud čeká v praxi vedoucí úředníky hodnocení svých podřízených na konci roku, tak by podle autorky měl být kurz na toto téma časově navržen tak, aby úkolu v praxi nejlépe bezprostředně předcházel, tedy v měsíci listopadu a ne jak tomu bylo v praxi v měsíci květnu. Po ukončení kurzu si účastníci nové informace pamatují nejlépe a snáze je mohou aplikovat do praxe. Netýká se to však všech témat, u některých témat není jejich časové naplánování klíčové např. prezentační dovednosti nebo řešení konfliktů.

Stejně tak by se kurzu měli zúčastnit jen ti pracovníci, pro které je téma kurzu opravdovým přínosem, a s danou problematikou se reálně v praxi setkávají. Např. pokud do náplně prá-

ce úředníka nespadá výběr nových zaměstnanců, pak pro jeho pracovní rozvoj na aktuální pracovní pozici nemá kurz takový přínos jako pro vedoucího personálního oddělení. Téma tak může být na kurzu probráno více do hloubky a pro vybrané úředníky to nebude převážně opakování, ale opravdový přísun nových informací. Vhodný výběr účastníků by měl podle autorky zajistit referent vzdělávání nebo pracovníci personálního oddělení úřadu, kteří by měli potřebné informace o zaměstnancích znát.

Návrh nepředstavuje prakticky žádné náklady, protože výběr účastníků a sestavení časového rozvržení jednotlivých vzdělávacích kurzů je náplní práce referenta vzdělávání.

### **Nedodržení obsahu vzdělávacího kurzu dle anotace**

Autorka doporučuje, aby na vzdělávacím kurzu byla přítomna po celou dobu osoba, která zná dobře předchozí anotaci kurzu a ví, jak má obsah kurzu probíhat. Jedině tak může úřad jako klient vzdělávací společnosti předejít tomu, že lektoři obsah kurzu ochudí o důležité části, které mohou účastníkům teorii více propojit s praxí jako např. vynechání týmových her, modelových situací z praxe, video ukázky apod. Kontrolou průběhu kurzu a poskytnutím lektorovi zpětné vazby se předejde i tomu, že by lektor nedodržel časové rozvržení kurzu. Podle autorky, tak může úřad obecně na nějaké nesrovnalosti reagovat zavčas a upozorněním na ně tak zajistí kvalitní průběh následujícího kurzu.

Veřejná správa se přece jen liší od zaměstnanců soukromého sektoru, proto by podle autorky bylo nejlepší vybírat vzdělávací agentury, o kterých úřad ví, že disponují lektory se zkušenostmi z veřejné správy. To však v případě veřejného sektoru není v praxi jednoduché, protože hlavním rozhodovacím kritériem bývá nejnižší cenová kalkulace a výběrové řízení mohou vyhrát i společnosti zaměřené hlavně na soukromý sektor.

Dohled nad průběhem kurzu představuje oportunitní náklady v podobě času referenta vzdělávání stráveného na vzdělávacím kurzu. Náklady se odvíjí od hodinové mzdy referenta vzdělávání (243 Kč/hod.) a délky trvání kurzu, což je běžně 6 hodin. Celkové náklady dohledu na jednom vzdělávacím kurzu by tak představovaly částku 1458 Kč.

### **Nerovnoměrný počet účastníků na jednotlivých vzdělávacích kurzech**

Pro vzdělávání úředníků jsou podle autorky lepší menší skupiny osob. Problémem na Městském úřadu Prostějov není to, že by byly předem navrženy velké skupiny účastníků, naopak plán účasti byl navržen max. na 15 osob na jednom termínu kurzu. Negativem bylo to, že úředníci se na termín kurzu zapsali, pak byli nepřítomni a účast pak splnili na jiném

termínu. Kvůli tomu pak nastaly situace, kdy na kurzu bylo např. pouze 6 osob a na dalším více než 20 osob.

Autorka doporučuje zlepšit předchozí komunikaci vedení úřadu s účastníky kurzu a klást větší důraz na plnění omezené kapacity na vzdělávacích kurzech. Pokud by na jednom termínu kurzu mělo dojít k velké absenci, pak by podle autorky měla referentka vzdělávání zajistit výměnu účastníků tak, aby byla zajištěna ucházející kapacita. Velký počet osob na školení není přínosem pro nikoho, ani pro účastníky, ani pro lektora.

Navržené doporučení prakticky nepředstavuje žádné náklady, protože problém plyne ze vzájemné komunikace a neochoty pracovníků dodržovat předem stanovené kapacity na jednotlivých kurzech.

### **Neefektivní e-learningové vstupní vzdělávání úředníků**

Vzdělávání na Městském úřadu Prostějov formou e-learningu představuje problém, protože zaměstnanci se mu nechtějí věnovat ani ve svém volnu, ani v pracovní době. Celkově se tak referentka vzdělávání setkává s odporem zaměstnanců k této formě vzdělávání, kterou je organizováno např. vstupní vzdělávání.

Autorka navrhuje problém vyřešit prostřednictvím interních lektorů, kteří by nahradili e-learning. Autorka doporučuje, aby interní lektoři vypracovali návrh programu vstupního vzdělávání, které je nutno schválit vedením úřadu. Poté se pak interní lektoři mohou vstupního vzdělávání ujmout a zajistit ho tak napříč celým úřadem. Motivací interních lektorů by mělo být zvláštní finanční ohodnocení za mimořádnou práci navíc.

Pro stanovení nákladů doporučení by autorka potřebovala znát přesnou částku finanční odměny interních lektorů a také náklady na stávající e-learningové vzdělávání pro srovnání obou variant vstupního vzdělávání. Tyto údaje však nebyly autorce poskytnuty.

### **Nezájem interních lektorů o vedení dalšího interního vzdělávání**

Obecným problémem interních lektorů je jejich nedostatek času na vykonání své práce v rámci svého zaměstnání. Nedostatek času je pak pro ně důležitější než motivace finančního ohodnocení odvedené práce navíc za interní vzdělávání. To, že je pro interní lektory překážkou nedostatek času, je názor referentky vzdělávání, který není podložen dalším průzkumem. Proto autorka navrhuje provést např. časové snímky, případně zjistit, jaké jsou možnosti další delegace práce pro úsporu času interních lektorů.

Autorka navrhuje provést s interními lektory hloubkové rozhovory nebo skupinovou diskusi, která by vedla ke zjištění toho, co by mohlo být jejich další motivací k internímu vzdělávání a jak to zajistit. Každý člověk má jiné priority a funguje na něj jiný druh motivace, proto by skupinová diskuse mohla být podle autorky dobrým zdrojem informací, nových nápadů a návrhů na zlepšení stávající situace.

Doporučení představuje opět oportunitní náklady v podobě času referenta vzdělávání stráveného nad přípravou a vedení hloubkových rozhovorů. Konečná částka nákladů by byla odvozena od hodinové odměny referenta vzdělávání 243 Kč/hod. a časové náročnosti sběru dat.

### **Podprůměrná úroveň vůdčích schopností úředníků**

Z testování vedoucích pracovníků vyplývá, že mají problém s vnímáním důležitých pojmů jako je směrnice, zodpovědnost, produkce a výměna. Tyto pojmy navrhuje autorka zakomponovat do vzdělávání měkkých dovedností a s tím vším by mělo souviset i uvedení a vysvětlení účelu každé směrnice úřadu v rámci jejího obsahu. Nelze předpokládat, že každý zaměstnanec si sám odpoví na otázku: „Jaký je smysl a účel konkrétních směrnice?“ a tímto způsobem je možné předejít nepochopení a nedorozumění.

Doporučení nepředstavuje prakticky žádné náklady, protože volba téma vzdělávacích kurzů je náplní práce referenta vzdělávání a projektového manažera Městského úřadu Prostějov.



## ZÁVĚR

V dnešní době jsou lidské zdroje vnímány jako nejcennější, proto by měla být vzdělávání pracovníků věnována velká pozornost. Právě kvalitní pracovní síla, ke které dopomáhá právě vzdělávání, je důležitá pro dobře fungující organizaci a poskytování kvalitních služeb zákazníkům.

Autorka v teoretické části osvětlila základní pojmy a přístupy k manažerskému vzdělávání. Dále se autorka zabývala vzdělávacím cyklem a jeho jednotlivými fázemi, legislativou upravující vzdělávání úředníků veřejné správy a možností financování vzdělávacích projektů s podporou Evropského sociálního fondu EU. Teoretickou část uzavřela autorka srovnáním vzdělávání v soukromém a veřejném sektoru.

Praktickou část práce zaměřila autorka na analýzu vzdělávacího systému na Městském úřadu se zaměřením na právě probíhající vzdělávací projekt Zefektivnění řízení lidských zdrojů a vzdělávání na Městském úřadu Prostějov. Autorka uvedla organizační strukturu úřadu a poté se zabývala samotnou analýzou, jejímž cílem bylo objektivní zhodnocení vzdělávacího systému, zjistit jeho případné nedostatky a navrhnout možnosti jejich řešení. Dílčím cílem autorky bylo zjištění spokojenosti vedoucích pracovníků úřadu s dosavadním vzdělávacím systémem a úroveň jejich vůdčích schopností.

Autorka pro sběr dat zvolila metody jako je studium interních směrnic, písemné dotazování, vlastní pozorování, rozhovor, konzultace a testování testem vůdčích schopností. Cíl autorky, zanalyzovat současný vzdělávací systém se zaměřením na vzdělávací projekt Zefektivnění řízení lidských zdrojů a vzdělávání na Městském úřadu Prostějov, byl splněn a na zjištěné nedostatky reaguje formou návrhů a doporučení. Vedoucí pracovníci jsou se současným vzděláváním převážně spíše spokojeni, ale k samotnému vzdělávání jim chybí potřebná motivace a od vzdělávacích kurzů nemají často žádná očekávání. Motivaci navrhuje autorka zlepšit realizací předchozí analýzy potřeb např. dotazníkovým šetřením nebo skupinovou diskusí či rozhovory.

Autorka analýzou zjistila, že průběh a rozložení obsahu vzdělávacího kurzu na teoretickou a interaktivní část neodpovídalo anotaci kurzu od vzdělávací společnosti. Problém autorka navrhuje odstranit zajištěním dohledu nad průběhem vzdělávání např. referentem vzdělávání či jinou osobou z Městského úřadu Prostějov.

Úroveň vůdčích schopností vedoucích pracovníků úřadu je dle výsledků testování podprůměrná, což lze podle autorky zlepšit zařazením témat jako je význam a účel interních směrnic, zodpovědnost, produkce a vnímání výměny do dalšího vzdělávání měkkých dovedností.

Zpracování analýzy představovalo pro autorku možnost zkusit si propojit teorii s praxí, což bylo pro autorku velkým přínosem. Výsledky analýzy s konkrétními návrhy budou předloženy referentovi vzdělávání Městského úřadu Prostějov jako podklady pro zlepšení dosavadního vzdělávacího systému.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografické publikace:

- [1] BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [2] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [3] FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [4] GREGAR, Aleš, 2004. *Personální řízení I.: Vybrané kapitoly*. Zlín: UTB ve Zlíně. ISBN 80-7318-198-3.
- [5] HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [6] KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072611683.
- [7] LANDALE, Anthony, 1999. *Gower Handbook of Training and Development*. 3rd ed. Brookfield: Gower. ISBN 0 566 08122 9.
- [8] PERFORMIA, [2009]. Praha: Performia.
- [9] PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR et al., 1996. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-250-6.
- [10] TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 8024704056.
- [11] VALIŠOVÁ, Alena a Hana KASÍKOVÁ, 2010. *Pedagogika pro učitele*. 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3357-9.
- [12] Veřejná správa. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2011a, č. 11. ISSN 1213-6581.
- [13] Veřejná správa. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2011b, č. 24. ISSN 1213-6581.
- [14] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 8024704056.

**Legislativní dokumenty:**

- [15] ČESKO. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84, s. 3197. ISSN 1214-2263. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2006/sb084-06.pdf>
- [16] ČESKO. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84, s. 3214. ISSN 1214-2263. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2006/sb084-06.pdf>
- [17] ČESKO. Zákon č. 312 ze dne 13. června 2002 o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1998, částka 114, s. 6603–6606. ISSN 1214-2263. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2002/sb114-02.pdf>

**Internetové zdroje:**

- [18] FONDY EVROSPKÉ UNIE. ©2012a. Informace o fondech EU. *Fondy Evropské unie*. [online]. [cit. 2011-11-18]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU>
- [19] FONDY EVROSPKÉ UNIE. ©2012b. Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost. *Fondy Evropské unie*. [online]. [cit. 2011-11-18]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/opvpk>
- [20] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. ©2008a. Evropský sociální fond v ČR. *Evropský fond v ČR* [online]. [cit. 2011-11-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr>
- [21] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. ©2008b. OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ). *Evropský sociální fond v ČR*. [online]. [cit. 2011-11-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>
- [22] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. ©2008c. OP Praha – Adaptabilita (OPPA). *Evropský sociální fond v ČR*. [online]. [cit. 2011-11-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oppa>

- [23] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. ©2008d. Prioritní osa 4 – Veřejná správa a veřejné služby. *Evropský fond v ČR*. [online]. [cit. 2011-11-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prioritni-osa-4-verejna-sprava-a-verejne-sluzby>
- [24] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. ©2008e. Prioritní osy. *Evropský sociální fond v ČR*. [online]. [cit. 2011-11-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prioritni-osy>
- [25] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. ©2008f. Statistická data k čerpání. *Evropský sociální fond v ČR*. [online]. [cit. 2011-11-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/statisticka-data-cerpani>
- [26] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. ©2008g. Výběrové řízení na realizaci vzdělávacích kurzů. *Evropský sociální fond v ČR*. [online]. [cit. 2011-11-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/zakazky/vyberove-rizeni-na-realizaci-vzdelavacich-kurzu>
- [27] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. ©2008h. Zefektivnění řízení lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu Prostějov. *Evropský sociální fond v ČR*. [online]. [cit. 2011-11-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/projekty/zefektivneni-rizeni-lidskych-zdroju-a-vzdelavani-zamestnancu>
- [28] MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. ©2006. Strukturální fondy EU. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy*. [online]. 6. listopad 2006, 16:35 [cit. 2011-11-18]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/strukturalni-fondy-e>
- [29] TATARKOVIČ, Milan. ©2009a. Kroniky města. *Statutární město Prostějov*. [online]. [cit. 2012-02-11]. Dostupné z: [http://www.mestopv.cz/cz/turista/o\\_meste/kroniky-mesta/](http://www.mestopv.cz/cz/turista/o_meste/kroniky-mesta/)
- [30] TATARKOVIČ, Milan. ©2009b. Struktura magistrátu. *Statutární město Prostějov*. [online]. [cit. 2012-02-11]. Dostupné z: <http://www.mestopv.cz/cz/obcan/mestsky-urad/struktura-uradu/>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ESF Evropský sociální fond.

EU Evropská unie.

OP Operační program.

MěÚ Městský úřad.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání (Hroník, 2007, s. 31) .....	13
Obrázek 2 Fáze vzdělávacího cyklu (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 84) .....	17
Obrázek 3 Očekávání vedoucích pracovníků od vzdělávacích kurzů (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	51
Obrázek 4 Spokojenost vedoucích pracovníků se vzdělávacími kurzy (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	52
Obrázek 5 Předchozí účast vedoucích pracovníků na podobných vzdělávacích kurzech (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	53
Obrázek 6 Vůdčí schopnosti mužů na Městském úřadu Prostějov dle věku (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	63
Obrázek 7 Vůdčí schopnosti žen na Městském úřadu Prostějov dle věku (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	64
Obrázek 8 Vůdčí schopnosti vedoucích zaměstnanců na Městském úřadu Prostějov dle věku (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	65

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Přehled o počtu projektů dle prioritních os OP Lidské zdroje a zaměstnanost (Ministerstvo práce a sociálních věcí, ©2008f).....	33
Tabulka 2 Statistické zpracování výsledků testů vůdčích schopností u mužů (Zdroj: Vlastní zpracování).....	63
Tabulka 3 Statistické zpracování výsledků testů vůdčích schopností u žen (Zdroj: Vlastní zpracování).....	64
Tabulka 4 Statistické zpracování výsledků testů vůdčích schopností vedoucích pracovníků (Zdroj: Vlastní zpracování).....	65



## SEZNAM PŘÍLOH

- P I: Formuláře dotazníkového šetření
- P II: Anotace vzdělávacího kurzu Osobnost vedoucího
- P III: Test vůdčích schopností







- 8. Absolvoval/a jste již dříve výjezdní školení, workshop či kurz na téma rozvojová strategie úřadu, kdy lektor pracoval v interakci s Vámi a nabídl Vám názorné příklady a ukázky?**  
a) Ano                      b) Ne
- 9. Vyhledáváte ve svém volném čase z vlastní vůle informace z oblasti týmové práce, koučování, firemní a rozvojové strategie, talent managementu? (pokud ano, uveďte, prosím zdroj tzn. název knihy, časopisu, webové stránky apod.)**  
a) Ano, zdroj:  
b) Ne
- 10. Setkal/a jste se ve Vaší aktuální pracovní pozici s pojmy jako např. talent management, mentoring, koučování či image úřadu v praxi?**  
a) Ano, setkávám se s nimi v praxi běžně                      b) Pojmy znám, ale v praxi je využívám jen výjimečně  
c) Pojmy znám, ale v praxi je nevyžívám                      d) Pojmy neznám, nevyžívám
- 11. Měl/a jste dosud během své pracovní kariéry možnost srovnat rozvojovou, firemní či personální strategii MěÚ Prostějov s jinou institucí či organizací? (pokud ne, pokračujte otázkou č. 13)**  
a) Ano, uveďte prosím instituci:  
b) Ne, nemohu srovnávat
- 12. Při srovnání hodnotíte rozvojovou, firemní či personální strategii MěÚ Prostějov jako:**  
a) Výrazně lepší                      b) Spíše lepší                      c) Spíše horší                      d) Výrazně horší
- 13. Ohodnot'te fungování organizační kultury MěÚ Prostějov (image úřadu, komunikační styl úřadu, manažerský styl úřadu, fungování vztahů a vazeb) na stupnici od 1 (= nehorší) do 10 (= nejlepší).**
- 1      2      3      4      5      6      7      8      9      10
- 14. Myslíte si, že získané informace z oblasti rozvojové strategie úřadu jsou užitečné pro Vaší aktuální práci?**  
a) Rozhodně ano                      b) Spíše ano                      c) Spíše ne                      d) Rozhodně ne

Děkuji za vyplnění dotazníku a přeji Vám příjemné absolvování kurzu.

Tereza Raidová

PhDr. Olga Vysloužilová



- 7. Jaký druh vedení lidí podle Vás používáte na Vašem aktuálním pracovišti?**
- a) Autokratický styl (moc je v rukou vedoucího pracovníka)
  - b) Demokratický (podřízení se zapojují do vedení, rozhodující slovo má vedoucí pracovník)
  - c) Liberální (velký prostor pro vyjádření podřízených, vedoucí pracovník je spíš v roli konzultanta)
  - d) Kombinace stylů vedení lidí dle situace a potřeby
- 8. Myslíte si, že jako vedoucí pracovník máte u svých podřízených přirozenou autoritu?**
- a) Rozhodně ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Rozhodně ne
- 9. Zhodnoťte kvalitu komunikace a zpětné vazby mezi Vámi jako vedoucím pracovníkem a Vašimi podřízenými zakroužkováním na škále hodnot od 1 do 10 (1 = nejhorší, 10 = nejlepší)**
- 1      2      3      4      5      6      7      8      9      10
- 10. Je podle Vás na Vašem aktuálním pracovišti věnována dostatečná pozornost leadershipu, vedení lidí a rozvoji vzájemných vztahů?**
- a) Rozhodně ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Rozhodně ne
- 11. Vyhledáváte ve svém volném čase z vlastní vůle informace z oblasti koučování, motivace podřízených, vedení lidí, rozvoje vzájemných vztahů na pracovišti, motivational leadershipu, přirozené autority, zvládání stresových situací? (pokud ano, uveďte, prosím, zdroj tzn. název knihy, časopisu, webové stránky apod.)**
- a) Ano, zdroj:
  - b) Ne
- 12. Myslíte si, že získané informace z problematiky osobnosti vedoucího jsou užitečné pro Vaši aktuální práci a přinesou změny na MěÚ Prostějov?**
- a) Rozhodně ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Rozhodně ne

Děkuji za vyplnění dotazníku a přeji Vám příjemné absolvování kurzu.

Tereza Raidová

PhDr. Olga Vysloužilová

## **Dotazník v rámci vzdělávacího kurzu Výběrové řízení a vedení přijímacího rozhovoru se zaměstnancem**

Dobrý den, jsem studentka Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty ekonomiky a managementu, oboru Veřejná správa a regionální rozvoj a připravila jsem si pro Vás krátký dotazník, jehož výsledky budou podkladem pro mou bakalářskou práci, jejímž zájmem je zdokonalení a zkvalitnění vzdělání v rámci Městského úřadu v Prostějově. Vaše názory, tak mohou přispět a ovlivnit další možnosti Vašeho vzdělávání do budoucna. Dotazník je velmi jednoduchý, otázky zodpovíte zakroužkováním Vámi zvolených odpovědí.

**Předem chci zdůraznit, že dotazník je zcela anonymní a bude využitý pro studijní účely, proto Vás prosím o upřímné zodpovězení všech otázek. Velmi Vám děkuji za Váš čas a spolupráci.**

### **1. Jaké je Vaše pohlaví?**

- a) Žena
- b) Muž

### **2. Do jaké věkové kategorie patříte?**

- a) 20 – 30 let
- b) 30 – 40 let
- c) 40 – 50 let
- d) 50 – 60 let
- e) 60 – 70 let

### **3. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?**

- a) Středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou
- b) Vyšší odborné
- c) Bakalářské
- d) Vysokoškolské (Mgr./Ing.)
- e) Postgraduální studium

### **4. Co od kurzu s názvem „Výběrové řízení a vedení přijímacího rozhovoru se zaměstnancem“ očekáváte ve vztahu k Vaší osobě a Vaší aktuální pracovní pozici?**

### **5. Spadá do Vaší aktuální pracovní náplně na MěÚ PV výběrové řízení nových zaměstnanců?**

- a) Ano
- b) Ne

### **6. Na základě jakých podmínek vybíráte zájemce do užšího výběru kandidátů?**

- a) Životopis
- b) Reference
- c) Dotazníkové šetření
- d) Vypracování daného úkolu
- e) Testy (psychologické, vědomostní aj.)
- e) Jiné – vypište:





## **PŘÍLOHA P II: ANOTACE VZDĚLÁVACÍHO KURZU VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ A VEDENÍ PŘIJÍMACÍHO ROZHOVORU SE ZAMĚSTNANCEM**

### **Cíl:**

Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností ve vedení přijímacího pohovoru s novým potenciálním zaměstnancem. Rozvoj komunikačních dovedností ve vedení výběrového řízení, způsoby jak vytvářet autentickou atmosféru, jak strukturovat výběrový rozhovor a jaké otázky volit. Inspirovat účastníky metodami, s kterými lze analyzovat z dialogu s uchazečem o zaměstnání rizikové vlastnosti uchazeče, napomáhat metodami, jak vybrat toho, kterého potřebuji. Cílem je také seznámit s metodami, které se u výběru zaměstnanců využívají; s assessment centrem, využitím externího poradenství, psychodiagnostiky, přítomnosti odborníka.

### **Obsah:**

Teoretická část tvoří 30 % výuky

Úvod, očekávání účastníků, seznámení se s problematikou, cílem kurzu a obsahem. Teoretická část: Přijímací rozhovor, struktura, obsah, vedení, systém. Co je smyslem přijímacího rozhovoru, zásady, rizika. Výběr kandidátů. Metody a jejich vhodnost použití u výběrových řízení. Aplikace dalších praktických možností ve výběrovém řízení (přítomnost psychologa, assessment centrum, možnosti využití technik, apod.)

Interaktivní část tvoří 70 % výuky

Monitoring silných a rizikových komunikačních stránek vedení přijímacího rozhovoru (formou modelových situací; jejich následná analýza). Interaktivní část: trénink komunikace, trénink vedení dialogu s uchazečem o zaměstnání, kandidátem výběrového řízení, otevřené otázky, rizikové otázky, otázky na tělo, v případě zájmu účastníků - videotrénink. Jak vést úspěšný dialog s kandidátem, zpětná vazba. Specifické otázky u přijímacího rozhovoru (osobní otázky a jak s nimi nakládat, nepříjemné otázky, otázky zjišťující specifické informace např. dynamiku osobnosti, týmovost, loajalitu, apod.). Interaktivní modelové situace. Specifické situace na základě diskuze účastníků. Metody a jejich praktická aplikace, vlastní individuální zkušenost účastníků, možnost vyzkoušet si praktické a objektivní metody na sobě a jejich analýza výstupů formou pátrání - toto zjištění vypovídá o kandidátovi. Příprava vlastní struktury vedení přijímacího rozhovoru. Diskuse. Závěr kurzu, zpětná

vazba, bilance, závěrečný dotazník hodnocení. Závěrečné shrnutí účastníků lektora, vyplnění zpětné vazby účastníků, předání osvědčení.

### **Vzdělávací metody:**

Průběh školení bude probíhat interaktivní formou, časté a očekávané jsou diskuse účastníků v průběhu programu k probírané problematice, sdílení a výměna zkušeností, zpětná vazba lektora. Řešení zadaných úkolů bude probíhat na individuální i týmové úrovni, lektor zadává úkoly a příklady z praxe, související s problematikou v průběhu kurzu. Během kurzu budou použity modelové situace z praxe (šité na míru účastníkům), názorné příklady z praxe, předem připravené otázky, testy a dotazníky, použity budou ukázky z filmů.

### **Metody:**

Teoretické bloky. Monitoring a psychodiagnostika schopností a dovedností, přímé výstupy ve výuce. Interaktivní bloky, cvičení, modelové situace, analýza formou monitoringu silných a rizikových stránek účastníků. Trénink vedení dialogu s uchazečem (kandidátem výběrového řízení). Komunikační techniky, cvičení, modelové situace. Tvorba individuálních plánů, metod a struktury vedení výběrové řízení. Bude použita powerpointová prezentace, diskuse, případové studie z praxe, způsoby implementace do praxe.

## PŘÍLOHA P III: TEST VŮDČÍCH SCHOPNOSTÍ

Věk:

Pohlaví:

**1) Směrnice je na to, aby se:**

- a) Následovala
- b) Interpretovala
- c) Ignorovala

**2) Při použití postupu by osoba měla:**

- a) Aplikovat ho tak, aby fungoval
- b) Přesně použít
- c) Znovu ho vyvinout

**3) Při studiu příručky pro nějaký stroj by osoba měla:**

- a) Získat to, co z ní může použít
- b) Přizpůsobit ji stroji
- c) Naučit se přesně ji používat

**4) Při řízení něčeho je lepší:**

- a) Následovat už přesně stanovené směrnice
- b) Vyvinout svoje vlastní postupy
- c) Být rozumný

**5) Podařilo se už někdy někomu skutečně něco vynalézt?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nejsem si jistý

**6) Už jste někdy skutečně něco zapříčinila?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Možná

**7) Může existovat jediný zdroj pro cokoliv?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nejsem si jistý

**8) Víte obvykle o něčem předtím, než se to stane?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nejsem si jistý

**9) Vztahují se nařízení obvykle jen na ostatní?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nejsem si jistý

**10) Běžně zapřičiňujete věci, které se dějí daleko od Vás?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Možná

**11) Lidé, kteří hovoří, že něco splní, a splní to, jsou:**

- a) Egoisti (přeceňují vlastní osobnost)
- b) Hlupáci
- c) Čestní lidé

**12) Thomas Edison vynalezl elektrickou žárovku:**

- a) Osobně
- b) Jako člen týmu
- c) Kopírováním starších vynálezů

**13) Předseda vlády by měl rozhodovat:**

- a) Samostatně
- b) Jako člen rady
- c) Podle vůle lidu

**14) Která z následujících věcí by pomohla studentovi nejvíce?**

- a) Instruktorova brilantnost
- b) Instruktorova prospěšnost
- c) Instruktorovo naléhání

**15) Zaměstnanci by nejvíc pomohlo:**

- a) Shovívavost vedoucího pracovníka
- b) Chytrost vedoucího pracovníka
- c) Příkazy vedoucího pracovní

**16) Při zjišťování jak obsluhovat novou pračku:**

- a) Přečetli byste si návod
- b) Přišli byste na to sami
- c) Sehnali byste někoho jiného, aby to udělal

**17) Je nevyhnutelné mít někoho, kdo nese zodpovědnost?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nejsem si jistý

**18) Předstíral/a jste někdy, že jste něco vymyslel/a, i když to tak nebylo?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nejsem si jistý

**19) Když se zabýváte organizací, co je nejdůležitější?**

- a) Zabránit jí, aby se stala příliš velkou
- b) Expanze dané organizace
- c) Blaho pracovníků

**20) Je pravděpodobné, že události kontroluje osud?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nejsem si jistý

**21) Jestliže se pacient zdravil, protože dostal sérum, co bylo skutečným zdrojem jeho uzdravení?**

- a) Doktor, který mu ho dal
- b) Pacient
- c) Odbor medicína
- d) Vynálezce séra

**22) Je nevyhnutelné porozumět, proč něco funguje, abyste to udělali funkčním?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nejsem si jistý

**23) Je telepatie faktorem při rozvíjení myšlenek někoho jiného?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nejsem si jistý

**24) Odkud skutečně pochází buddhismus?**

- a) Mnohých lidí
- b) Gautama Buddhu
- c) Ze starších poznatků

**25) Je lepší:**

- a) Dělat manažerský program
- b) Zlepšit manažerský program
- c) Pečlivě nalézt svůj vlastní způsob

**26) Člověk by měl při aplikování určité směrnice:**

- a) Používat „zdravý rozum“
- b) Použít ji přesně
- c) Když je to možné, zlepšit ji

**27) Bylo by snazší prosadit u jiných hodnotný nový rozvoj, když by člověk řekl, že byl:**

- a) Produktem týmu
- b) Vyvinutý s vaší pomocí
- c) Vytvořen prostřednictvím génia svého tvůrce
- d) Už známý

**28) Bylo by škodlivé plně následovat dobrou směrnici?**

- a) Ano
- b) Možná
- c) Ne

**29) Je disciplína nevyhnutelná?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nejsem si jistý

**30) Měl by se vůbec někdy použít trest?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nejsem si jistý

