

Vzdělávání pracovníků Krajského úřadu Zlínského kraje

Bc. Petra Plšková

Diplomová práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Plšková**
Osobní číslo: **M140335**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Vzdělávání pracovníků Krajského úřadu Zlínského kraje**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

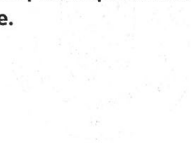
I. Teoretická část

- Vymezte řízení lidských zdrojů a personální činnosti.
- Specifikujte vzdělávání pracovníků krajských samospráv.

II. Praktická část

- Analyzujte fungování vzdělávání na Krajském úřadě Zlínského kraje.
- Zpracujte šetření potřeb vzdělávání pracovníků vybraných odborů Krajského úřadu Zlínského kraje.
- Vypracujte návrhy na zlepšení vzdělávání pracovníků Krajského úřadu Zlínského kraje.

Závěr



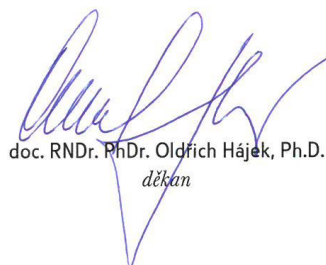
Rozsah diplomové práce: cca 70
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
SIMS, Ronald R. Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges and Opportunities. 1st ed. Charlotte, N.C.: Information Age, 2007, 623 p. ISBN 978-1-59311-526-5.
SLOMAN, Martyn. Training in the Age of the Learner. 1st ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2003, 144 p. ISBN 0-85292-991-9.

Vedoucí diplomové práce: JUDr. Libor Šnédar, Ph.D.
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva
Datum zadání diplomové práce: 15. února 2016
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2016

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




Mgr. Jiří Novosák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je porovnat teoretické poznatky z odborné literatury s praktickými metodami aplikovanými na krajském úřadě a případně navrhnout zlepšení vzdělávání úředníků. Teoretická část se zabývá seznámením se zabývanou problematikou vzdělávání. Praktický výzkum zjišťuje situaci na krajském úřadě a pohled na vzdělávání pracovníků zvolených odborů.

Klíčová slova: Lidské zdroje, Vzdělávání, Personální činnost, Úředníci, Krajský úřad

ABSTRACT

The aim of this thesis is to compare theoretical findings from literature with practical methods applied at the Regional Office and eventually propose improvements in employee training. The theoretical part deals with describing the training issue. The practical research investigates the situation at Regional Office and opinions on selected department's employees training.

Keywords: Human resource, Education, Personnel activities, Administration employees, Regional Authority

Na tomto místě bych ráda poděkovala mému vedoucímu diplomové práce, JUDr. Liboru Šnédarovi Ph.D. za cenné rady, připomínky a strávený čas při konzultacích. Dále děkuji pracovníkům krajského úřadu ve Zlíně za poskytnutí informací a za spolupráci při vyplňování dotazníků. Také děkuji všem, kteří mě při psaní diplomové práce podporovali.

Motto:

„Bojuj za to, čemu věříš!“

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.2 PERSONÁLNÍ ČINNOST	14
1.2.1 Tvorba pracovních míst.....	14
1.2.2 Příjem nových pracovníků	14
1.2.3 Hodnocení pracovníků	15
1.2.4 Odměňování	15
1.2.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	15
1.2.6 Personální informační systém	15
1.3 ODLIŠNOSTI MEZI ŘÍZENÍM LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONÁLNÍ ČINNOSTÍ	16
1.4 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	16
2 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI	18
2.1 FORMOVÁNÍ SCHOPNOSTÍ PRACOVNÍKA	19
2.1.1 Oblast všeobecného vzdělávání	19
2.1.2 Oblast odborného vzdělávání	20
2.1.3 Oblast rozvoje	20
2.1.4 Principy vzdělávací politiky.....	20
2.2 METODY VZDĚLÁVÁNÍ	20
2.2.1 Vzdělávání na pracovišti	21
2.2.2 Vzdělávání mimo pracoviště.....	22
2.3 SYSTEMATICKÝ CYKLUS VZDĚLÁVÁNÍ	23
2.3.1 Identifikace potřeby vzdělávání	23
2.3.2 Plánování vzdělávání	24
2.3.3 Realizace vzdělávání	24
2.3.4 Hodnocení výsledků vzdělávání	25
3 KRAJSKÝ ÚŘAD	26
3.1 ÚKOLY KRAJE.....	26
3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	26
4 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ SAMOSPRÁVY	28
4.1 VSTUPNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	29
4.2 PRŮBĚŽNÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....	30
4.3 PŘÍPRAVA A OVĚŘENÍ ZVLÁŠTNÍ ODBORNÉ ZPŮSOBILOSTI.....	31
4.4 VZDĚLÁVÁNÍ VEDOUCÍCH ÚŘEDNÍKŮ A VEDOUCÍCH ÚŘADŮ	32
4.5 ROVNOCENNOST VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ.....	32
4.6 MINISTERSTVO VNITRA	33
4.7 INSTITUT PRO VEŘEJNOU SPRÁVU PRAHA	33
5 VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ VE VYBRANÝCH ČLENSKÝCH STÁTECH EVROPSKÉ UNIE	35

5.1	NĚMECKO.....	35
5.2	FRANCIE.....	36
5.3	RAKOUSKO.....	36
5.4	NIZOZEMSKO.....	37
II	PRAKTICKÁ ČÁST	39
6	ZLÍNSKÝ KRAJ	40
7	KRAJSKÝ ÚŘAD ZLÍNSKÉHO KRAJE.....	42
7.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	42
7.2	VIZE	43
8	KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ KRAJSKÉHO ÚŘADU ZLÍNSKÉHO KRAJE	46
8.1	VZDĚLÁVACÍ CYKLUS	46
8.1.1	Formy vzdělávání.....	47
8.1.2	Hodnocení vzdělávacího procesu.....	47
8.1.3	Model Donalda I. Kirkpatricka	48
9	STRUKTURA VZDĚLÁVÁNÍ	50
9.1	VSTUPNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	50
9.2	VZDĚLÁVÁNÍ VEDOUCÍCH ÚŘEDNÍKŮ A VEDOUCÍCH ÚŘADŮ	50
9.3	E-LEARNINGOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	51
9.4	VZDĚLÁVÁNÍ V OBLASTI VÝPOČETNÍ TECHNIKY.....	52
9.5	VZDĚLÁVÁNÍ V OBLASTI KOMUNIKACE SE ZDRAVOTNĚ POSTIŽENÝMI	52
10	FINANCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ KÚZK.....	53
10.1	ROZPOČET KÚZK.....	53
11	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	57
11.1	CÍL VÝZKUMU	57
11.2	PLÁN VÝZKUMU	57
11.3	REALIZAČNÍ FÁZE VÝZKUMU A INTERPRETACE DAT	58
12	STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR	70
13	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	74
13.1	E-LEARNINGOVÉ KURZY UNIVERZITY TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ.....	74
13.2	POČÁTEČNÍ FÁZE PROJEKTU	75
13.3	NÁKLADY PROJEKTU	77
13.4	VYHODNOCENÍ PROJEKTU	78
13.5	DALŠÍ MOŽNOSTI SPOLUPRÁCE.....	79
13.5.1	Spolupráce UTB a KÚZK.....	79
13.5.2	Spolupráce UTB, vzdělávací instituce a KÚZK	80
	ZÁVĚR	81
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	83
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	86
	SEZNAM OBRÁZKŮ	87
	SEZNAM TABULEK.....	88
	SEZNAM GRAFŮ	89

SEZNAM PŘÍLOH.....	90
---------------------------	-----------

ÚVOD

Člověk pracující v soukromém či veřejném sektoru se musí neustále vzdělávat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti, protože jsou na něho kladeny stále větší nároky. Vzdělávání je základem dobrého fungování organizace nebo úřadu a jedná se o celoživotní činnost. Systém vzdělávání úředníků je založen na metodě prohlubování nebo zvyšování kvalifikace. Vzdělávání úředníků má svůj zákonný podklad v zákoně č. 312/2002 Sb. o úřednících územně samosprávných celků. Všichni úředníci mají stejná práva na vzdělávání. Rovnocennost při vzdělávání je taktéž opatřena zákonem.

V minulosti nemusel mít úředník žádné speciální vzdělávání, protože tato profese nebyla považována za tak důležitou jako dnes. Pracovní zařazení na pozici úředníka bylo dříve vnímáno jako životní jistota. Úředník nebyl v minulosti tak blízko občanům jako je tomu v dnešní době. Dnes je práce úředníka brána jako služba poskytována občanovi. K těmto podstatným změnám došlo v době reformy veřejné správy, kdy byla zahájena modernizace a profesionalizace veřejné správy.

Tato diplomová práce se zabývá vzděláváním úředníků na krajském úřadě Zlínského kraje. Cílem této práce je zaprvé teoreticky zformulovat poznatky efektivního vzdělávání úředníků. Druhou částí je zmapování situace na krajském úřadě a poslední částí práce je porovnání teoretických poznatků s praxí a navrhnout řešení na zkvalitnění vzdělávání úředníků na krajském úřadě.

Důvodem výběru tohoto tématu je zjištění informací o fungování vzdělávání na krajském úřadě a nalezení případných rezerv ve vzdělávání.

Při zpracování diplomové práce jsem však nenašla ucelenou monografii, z které bych mohla čerpat. Ale i tak existují zdroje, které jsem mohla při zpracování diplomové práce využít. Tato diplomová práce vychází z odborné literatury, platné legislativy (převážně zákona o vzdělávání úředníků územně samosprávných celků) a interních materiálů poskytnutých krajským úřadem.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je zefektivnit vzdělávání pracovníků na Krajském úřadě Zlínského kraje. Toho bych chtěla docílit na základě výsledků andragogického výzkumu.

Pro zjištění stavu vzdělávání na krajském úřadě použiji dvě metody andragogického výzkumu. Konkrétně se jedná o dotazník a řízený rozhovor, jednotně lze označit za dotazování. V dnešní době se řadí mezi nejčastější metody andragogického výzkumu. Při dotazování se shromažďují informace od respondentů, kteří odpovídají na písemně předložené otázky nebo zahrnují výpovědi z rozhovorů.

Výhodou dotazníků je shromáždění dat od velkého počtu respondentů, kterým je zaručena jejich anonymita. Jejich vyhodnocení není dnes nijak náročné díky počítačovým programům. Mezi nevýhody se řadí zkreslenost odpovědí. Chybí zde osobní kontakt s respondentem. A hlavním problémem je jejich malá návratnost. (Průcha, 2014, s. 114-117)

Výhody strukturovaného rozhovoru spočívají v přímém kontaktu s respondenty a jejich přesná identifikace. Respondent v této metodě není omezen délkou odpovědi. Při rozhovoru lze oslovit pouze jednotlivce nebo malé skupiny respondentů, což je jednou z nevýhod této metody. Zpracování je velmi náročné, jak časově, tak pracovní. (Průcha, 2014, s. 120-122)

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Organizace (řízení) potřebuje ke svému efektivnímu fungování následující zdroje:

- a) materiální (budovy, energie, ...)
- b) finanční (finanční prostředky)
- c) informační
- d) lidské (znalosti, schopnosti a dovednosti pracovníků)

Lidské zdroje jsou důležitou součástí organizace, dalo by se říci nejdůležitější. Jejich efektivní využívání vede organizaci ke zdárnému cíli a rozhodují o tom, do jaké míry bude organizace úspěšná. (Sakslová a Šimková, 2006, s. 20-25)

Řízení lidských zdrojů Armstrong definuje takto: „Strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího co organizace mají - lidi, kteří v organizaci pracují a přispívají k dosažení cílů.“ (Armstrong, 2007, s. 27)

Schopnost: Jde o předpoklad pro provedení určitého druhu činnosti. Převážně jsou vrozené, ale mohou se v průběhu života rozvíjet. Schopnosti ovlivňují výkonnost pracovníka. Schopnosti pracovníků určují personalisté pro definování pracovního místa a jeho následné obsazení pracovníkem s vhodnými schopnostmi pro výkon dané pracovní pozice. (Management Mania, 2011a)

Znalosti vznikají aktivním učením a zároveň pochopením právě načerpaných informací. Důležitá je jejich propojenost s dřívějšími informacemi a utvoření jejich vzájemné souvislosti. (Šlapák, 2003)

Dovednosti lze definovat jako praktické uplatnění schopností. Lze je rozvíjet učením. Dovednosti předurčují člověka k výkonu určité profese. Podstatným rozdílem mezi schopnostmi a dovednostmi je možnost rozvíjet dovednosti i v případě, že nejsou vrozené, to u schopností nelze. (Management Mania, 2011b)

1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Prvotní úkol v řízení lidských zdrojů při nástupu pracovníka do nového zaměstnání je, aby pracovník byl zařazen na správnou pracovní pozici. Potom následuje optimální využívání fondu pracovní doby a schopností pracovníka. Mezi úkoly nesmí chybět ani správné sestavení pracovního týmu a dobré mezilidské vztahy na pracovišti. Do úkolů mimo jiné lze

zahrnout ještě personální rozvoj. V neposlední řadě je důležité dodržovat zákoník práce a vytvářet dobrou pověst organizace. Uvedené úkoly jsou označovány jako tradiční. (Sims, 2007, p. 3-4)

1.2 Personální činnost

Personální činnost je označována také jako personalistika, personální práce či personální řízení, ale jejich teoretická definice se liší. Personální činnost představuje konkrétnější podobu úkolů řízení lidských zdrojů. Zabývá se získáváním, organizováním a motivováním lidských zdrojů. (Dvořáková et al., 2012, s. 20)

Mezi konkrétní personální činnosti řadíme:

1. tvorba pracovních míst
2. personální plánování
3. příjem nových pracovníků
4. přiřazení pracovníka na vhodné pracovní místo
5. hodnocení pracovníků
6. odměňování
7. vzdělávání péče o pracovníky
8. personální informační systém
9. průzkum trhu práce atd. (Koubek, 2002, s. 20-21)

1.2.1 Tvorba pracovních míst

Tvorba pracovních míst je charakterizována popisem úkolů, které musí pracovník na dané pracovní pozici plnit. Informace o pracovních místech lze získat pomocí metod jako je pozorování, pohovor či dotazníkové šetření. S tvorbou pracovních míst jsou spjaty pravomoci a odpovědnosti při plnění úkolů. Součástí jsou taktéž kvalifikační požadavky na pracovní místo. (Sakslová a Šimková, 2006, s. 65)

1.2.2 Příjem nových pracovníků

Při příjmu nových pracovníků musí být nejprve volné pracovní místo zveřejněno. Následuje příprava dokumentů požadovaných od uchazečů, sběr informací o uchazečích. Poté se

již koná výběrové řízení (v podobě testů, pohovorů,...), rozhodování o vhodném kandidátovi, následný příjem do pracovního poměru a nesmíme zapomenout na zavedení pracovníka do personální evidence. (Sakslová a Šimková, 2006, s. 66)

1.2.3 Hodnocení pracovníků

Při hodnocení se hodnotí pracovní výkon. Hodnocení pracovníků se zabývá přípravou formulářů, výběrem metod, sběrem dat a následným vyhodnocením výsledků šetření. Nedílnou součástí je diskuze pracovníka a průzkumníka o výsledcích a případné navržené zlepšení. (Sakslová a Šimková, 2006, s. 66)

1.2.4 Odměňování

System odměňování se řídí podnikovou politikou a jejími mzdovými směrnicemi. Stále častěji se do odměňování zapojují i manažeři, kteří mají určitou autonomii. Jejich autonomie spočívá v rozdělení odměn podle odvedené práce mezi jednotlivé pracovníky, protože manažeři mají největší přehled o odvedené práci. Odměňování jsou samozřejmě pracovníci motivováni k lepším výkonům. (Walker, 2003, s. 40-41)

1.2.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Jedná se o analyzování potřeb vzdělávání. V této personální činnosti je důležité sestavit časový plán, typy vzdělávání a následné vyhodnocení užitečnosti. Vzdělávání či rozvoj pracovníků může probíhat interním (pracovník organizace) nebo externím pracovníkem. (Sakslová a Šimková, 2006, s. 66)

1.2.6 Personální informační systém

Personální informační systém (dále jen PIS) slouží k uchování důležitých informací pro rozhodování a k analýze personálních činností. Podniky se zaměřují na vybudování PIS, aby mohly sledovat efektivnost personálních činností, analyzovat výsledky práce a vnější podmínky pro fungování personálních činností. (Gregar, 2008, s. 80-81)

PIS zahrnuje 4 důležité okruhy informací:

1. informace o pracovnících (osobní údaje, pracovní smlouva, kvalifikace, zdravotní záznamy, výsledky práce)
2. informace o pracovních místech (charakteristika pracovního místa, evidence dovolené, odpracované doby)
3. informace o personálních činnostech (důležitost pro personální audit)
4. informace o vnějších podmínkách (data získaná z Českého statistického úřadu)

(Gregar, 2008, s. 80-81)

1.3 Odlišnosti mezi řízením lidských zdrojů a personální činností

Různí autoři uvádějí ve svých publikacích odlišné rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personální činností. Na prvních třech, níže uvedených odlišnostech, se většina autorů shoduje, protože jsou považovány za nejdůležitější, ale u ostatních odlišností se liší autor od autora.

Mezi odlišnosti uvedených pojmů patří:

- strategický přístup k personálním činnostem
 - zaměření se na vnější faktory fungování pracovní síly (trh práce, životní prostředí, legislativa, ...)
 - personální činností se stále méně zabývají odborní personalisté, patří mezi každodenní práci vedoucích pracovníků
 - orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků
 - velkou roli hraje rozvoj lidských zdrojů, který má za úkol flexibilizaci organizace
- (Koubek, 2002, s. 16)

1.4 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je označováno jako praktická aplikace personální strategie organizace. Ve většině případů je sestavována na pětileté období, tedy na středně dlouhou dobu (strategické období). Jedná se o konkrétní činnost, která vede k dosažení předem stanoveného cíle. Podle Armstronga (2007, s. 117) je „strategické řízení lidských zdrojů“ definováno jako přístup k rozhodování o plánech v podobě politiky, programů a praxe, které se týkají zaměstnáváním pracovníků, vzděláváním a rozvojem, odměňováním, říze-

ním pracovního výkonu.“ Při zkoumání strategického řízení se musí brát v potaz jak vnitřní podmínky organizace, tak vnější podmínky. „Vnější podmínky (vývoj trhu práce, změny v kvalifikaci pracovníků, prostorová mobilita, politika zaměstnanosti) stanovují určité meze, ve kterých by se strategické řízení mělo pohybovat. Vnitřní podmínky jsou popsány skupinou podmínek, které se týkají přímo organizace, pracovníků a samotné práce.“ (Koubek, 2008, s. 24-25)

Otázky, které řeší strategické řízení lidských zdrojů:

1. Kolik pracovníků, jakého druhu bude organizace potřebovat?
2. Jaké úrovně dosahuje produktivita práce?
3. Dosahují pracovníci v organizaci osobního uspokojení?
4. Jaké změny musí být provedeny, aby bylo dosaženo stanovených cílů?

(Koubek, 2002, s. 25)

2 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI

Mezi jednu z nejdůležitějších personálních činností se zahrnuje právě vzdělávání. Vzdělávání slouží k tomu, aby pracovníci v organizace měli potřebné znalosti, dovednosti a schopnosti k výkonu své práce, a to i do budoucnosti. Firma si prostřednictvím vzdělávaných pracovníků zajišťuje efektivnost práce. Pojetí vzdělávání závisí na mnoha faktorech jako např.: typu a velikosti firmy, požadavcích na pracovníky, typu vzdělání atd. Pro vzdělávání je důležité, aby bylo aplikováno v pravý čas a v podobě, která je vhodná pro daného pracovníka. (Koubek, 2007, s. 140-141)

Vzdělávání se skládá z těchto činností:

- schopnosti pracovníků reagovat na změny a přizpůsobit se požadavkům na pracovní místo
- rozšiřování schopností pracovníků zajistit i jiné pracovní místo než jen to, na kterém obvykle pracují (flexibilita)
- rekvalifikační kurzy
- zaměření se, při rozšiřování schopností, nejen na odborné znalosti, ale také na osobnost pracovníka
- proškolení nově zaměstnaných pracovníků na novou techniku, technologii, styl práce (Koubek, 2002, s. 238-239)

Vzdělávání má určité vazby k rozvoji a výcviku:

Vzdělávání a rozvoj: vzdělávání slouží k rozvoji znalostí, dovedností a schopností, které vedou k úspěšnému zvládnutí náročných souvislých úkolů, s kterými se mohou pracovníci setkat v budoucnosti. (Armstrong, 2007, s. 462)

Vzdělávání a výcvik: vzdělávání je spojeno s modelem, který se snaží ulehčit vzdělávání a poskytuje prostředky určené ke vzdělávání. Výcvik se navíc zaměřuje na model usnadňující učinit neočekávané rozhodnutí a navíc tento model napomáhá identifikovat dovednosti a znalosti, které je potřeba zlepšovat. (Armstrong, 2007, s. 462)

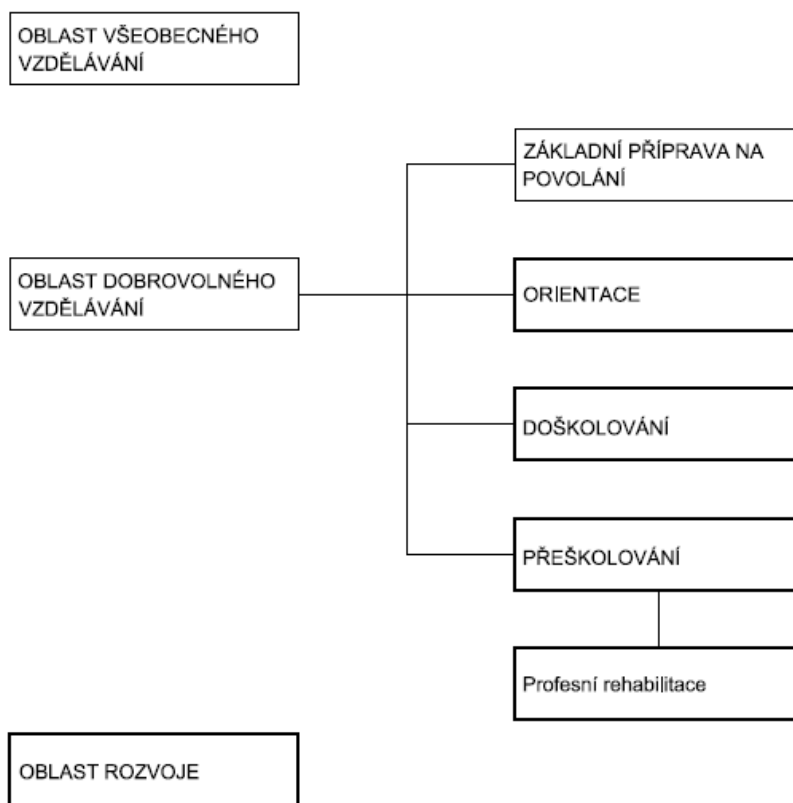
Podle Slomana (2003, s. 33) rozdíl mezi vzděláním a výcvikem spočívá v tom, že vzdělávání je oblastí jednotlivců a výcvik je oblastí organizace jako celku.

2.1 Formování schopností pracovníka

Jedná se o činnost, která přímo souvisí s výkonem konkrétní pracovní pozice v konkrétní organizaci. Tuto činnosti lze definovat jako organizovanou, podporovanou a vykonávanou jako součást personální práce. (Koubek, 2002, s. 239)

Rozlišují se zde tři oblasti:

- oblast všeobecného vzdělávání
- oblast odborného vzdělávání
- oblast rozvoje



Obr. 1: Systém formování schopnosti pracovníka (Koubek, 2007, s. 255)

2.1.1 Oblast všeobecného vzdělávání

Zde získává pracovník základní a všeobecné znalosti, dovednosti a schopnosti k výkonu specializované činnosti. V této oblasti se rozvíjí osobnost pracovníka a jeho sociální stránka. Tuto oblast vzdělávání nezabezpečuje organizace, ale je v kompetenci státu, který má za úkol tuto činnosti nejen řídit, ale i kontrolovat. (Koubek, 2002, s. 240)

2.1.2 Oblast odborného vzdělávání

Někdy je také tato oblast označována jako profesní příprava (= training). Odborné vzdělávání se používá při přípravě na pracovní pozici, kterou bude pracovník vykonávat a její aktualizaci. Tato oblast se zaměřuje na zaměstnání. Oblast odborného vzdělávání se skládá např. ze základní přípravy na povolání, doškolování, přeškolování, prohlubování kvalifikace a v současné době, se zde zahrnuje i orientace pracovníka (efektivní začlenění pracovníka na pracovní pozici). (Koubek, 2002, s. 241)

2.1.3 Oblast rozvoje

Slouží k rozšiřování znalostí a dovedností (rozšiřování kvalifikace). Zaměřuje se na všeobecný přehled pracovníků pro zvládnutí problémů, které mohou být zasahovat i mimo obor. Oblast rozvoje slouží více pro kariérní růst (budoucí pracovní pozici) než současně vykonávanou pracovní pozici. Dále se tato oblast orientuje na rozvoj osobnosti pracovníka, který napomáhá k dosažení cílů organizace, a také k dobrým vztahům mezi jednotlivými pracovníky v organizaci. (Koubek, 2007, s. 142)

2.1.4 Principy vzdělávací politiky

1. Princip rovnosti příležitosti: jak již název napovídá, tento princip se zabývá tím, aby všichni pracovníci měli rovné podmínky k možnosti vzdělávání.
2. Princip celoživotního vzdělávání: důležité je, aby člověk obnovoval své znalosti po celý život, protože věda se stále vyvíjí.
3. Princip individualizace: při vzdělávání se musí brát ohled na každého jedince zvlášť a přizpůsobit se jeho schopnostem a znalostem.
4. Princip diferenciací: v rámci vzdělávání je potřeba využívat rozmanitých metod vzdělávání.
5. Princip internacionalizace: vzdělávání má mezinárodní charakter.

(Brdek a Výchová, 2004, s. 23-24)

2.2 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání se rozdělují do dvou velkých skupin:

- metody používané na pracovišti,
- metody používané mimo pracoviště.

2.2.1 Vzdělávání na pracovišti

Tato metoda, vzdělávání na pracovišti, se používá v průběhu výkonu práce. Někdy označována jako On the Job Training. Jde o jednodušší a méně nákladově náročnou metodu vzdělávání. Vzdělávání na pracovišti se používá pro manuální profese.

Patří sem řada forem vzdělávání jako:

- instruktáž
- asistování
- briefing
- coaching
- counselling
- mentoring
- rotace práce
- pracovní porady

(Dvořáková et al., 2007, s. 298-299)

Instruktáž: nejčastěji požívaná a nejjednodušší forma vzdělávání. Dochází zde k předávání informací od stávajícího pracovníka k novému pracovníkovi. Kdy stávající pracovník novému předvede pracovní postup při dané činnosti. (Dvořáková et al., 2007, s. 298-299)

Coaching: jedná se o druh instruktáže, kdy vedoucí pracovník dohlíží na pracovní postupy přiděleného pracovníka a kontroluje ho. (Dvořáková et al., 2007, s. 298-299)

Asistování: jde o spolupráci mezi zkušeným a novým pracovníkem a napomáhá mu při práci. Časem přejde nový pracovník na samostatnou práci. (Dvořáková et al., 2007, s. 298-299)

Counselling: jde o vzájemnou konzultaci mezi školeným a školitelem a diskuzi o daném pracovním postupu a jeho následné zlepšení. (Dvořáková et al., 2007, s. 298-299)

Rotace práce: pracovník po určitém časovém období střídá pracoviště v organizaci. (Dvořáková et al., 2007, s. 298-299)

Pracovní porady: pracovníci jsou zde obeznámeni s aktuálními problémy na jejich pracovišti a také s problémy organizace. (Dvořáková et al., 2007, s. 298-299)

2.2.2 Vzdělávání mimo pracoviště

Metoda vzdělávání mimo pracoviště se nejčastěji provádí ve školících střediscích. V angličtině je tato metoda označována jako „Off the Job“. Tato metoda se používá převážně pro vzdělávání vedoucích pracovníků.

Mezi formy vzdělávání mimo pracoviště patří:

- přednáška
- demonstrování
- případová studie
- workshop
- brainstorming
- simulace
- manažerské hry
- outdoor training

Přednáška: dochází k přenosu informací zaměřené na fakta a teorii. Nevýhodou této formy je, že informace proudí pouze jedním směrem a to od přednášejícího. Posluchači jsou zde vnímáni jako pasivní. Aplikuje se zde i přednáška doplněná o diskuzi, takže se tato forma změní na oboustranný tok informací. (Dvořáková et al., 2007, s. 299-300)

Workshop: jedná se o druh případové studie. Kdy je předložen organizační problém (praktický problém) a různé skupiny lidí jej musí vyřešit. Trénuje se zde týmová práce a vše je řešeno komplexně. (Dvořáková et al., 2007, s. 299-300)

Brainstorming: spadá také do skupiny případových studií. Vzdělávání probíhá následujícím způsobem: každý ze skupiny řešitelů předloží svůj návrh řešení problému a potom se hledá optimální výsledek či jejich kombinace. (Dvořáková et al., 2007, s. 299-300)

Simulace: forma vzdělávání ještě více zaměřená na praxi s větší účastí na zapojení pracovníků. Při této formě se trénuje vyjednávání a rozhodování. (Dvořáková et al., 2007, s. 299-300)

Outdoor training: vzdělávání probíhá ve formě her, které jsou spojeny se sportovními výkony. Hry probíhají buď ve volné přírodě, nebo v tělocvičně. Trénují se zde schopnosti manažerů. (Dvořáková et al., 2007, s. 299-300)

2.3 Systematický cyklus vzdělávání

Systematické vzdělávání se skládá ze 4 základních částí:

- identifikace vzdělávacích potřeb
- plán vzdělávání
- realizace vzdělávání
- hodnocení efektivity vzdělávání

(Tureckiová, 2004, s. 99)

Koubek (2007, s. 256-260) ve své publikaci tvrdí, že pro systematické vzdělávání jsou nejdůležitější právě tyto 4 části z toho důvodu, že jsou zásadní pro rozhodování o samotné realizaci vzdělávání a hodnocení jejich účinnosti.

Nyní budou následovat podkapitoly, které se budou zabývat bližším popisem jednotlivých částí systematického cyklu vzdělávání.

2.3.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace vzdělávacích potřeb představuje první krok systematického vzdělávání. Jeho cílem je snaha o rozpoznání nepochybnosti mezi kvalifikací zaměstnanců a požadavky pracovního místa. (Dvořáková et al., 2007, s. 292). To ovšem představuje poměrně nelehký úkol, protože kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikované vlastnosti člověka. Často je tak identifikace potřeb organizace v oblasti kvalifikace a vzdělávání jejich pracovníků založena na odhadech a domněnkách. (Koubek, 2007, s. 261-263)

Firma se zabývá identifikací na 3 úrovních:

1. jednotlivec
2. tým
3. firma

(Tureckiová, 2004, s. 100)

Součástí analýzy je zjišťování informací o organizaci jako celku, pracovních místech a pracovnících. (Hroník, 2007, s. 135-136) Dalo by se říci, že všechny uvedené informace by měl obsahovat již zmíněný PIS. Proto se již v této části nebudu zabývat podrobnějším popisem jednotlivých okruhů informací.

2.3.2 Plánování vzdělávání

Plánování je druhou částí systematického vzdělávání. V této fázi se zjišťují potřeby organizace ve vzdělávání a jejich plán jak potřeby uspokojit. Jednotlivé okruhy informací na sebe navazují, lze to vidět na příkladu 1. a 2. okruhu, kdy 1. okruh se zabýval skutečností a 2. okruh se zabýval tím, jak by to vypadat mělo, k jakému cíli by organizace měla dospět. Pokud je správně sestaven plán přechodu mezi současným a žádoucím (budoucím) stavem, měli bychom umět odpovědět na všechny níže uvedené otázky (Koubek, 2007, s. 264-266)

<p style="text-align: center;">Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?</p> <p style="text-align: center;">Komu? (Kdo by měl být vzdělán, kritéria výběru účastníků)</p> <p style="text-align: center;">Jak? (Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, zvolení metod vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)</p> <p style="text-align: center;">Kým? (Interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)</p> <p style="text-align: center;">Kdy? (Termín, časový plán)</p> <p style="text-align: center;">Kde? (Místo konání, např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.)</p> <p style="text-align: center;">Za jakou cenu, s jakými náklady?</p> <p style="text-align: center;">Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? (Metody hodnocení, kdo hodnotí, kdy se bude hodnotit)</p>

Obr. 2: Plánování vzdělání (Koubek, 2007, s. 265)

2.3.3 Realizace vzdělávání

Realizace je závislá na předchozí části, protože realizace shrnuje výsledky předchozího

zjišťování potřeb a skutečností. Vzdělávání závisí z velké části na volbě metody vzdělávání. Podle Dvořákové představuje tato část vzdělávacího cyklu organizační zajištění vzdělávacích akcí. (Dvořáková et al., 2007, s. 294)

Řadí se sem:

- rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu, popř. jmenovitý výběr školitelů
- vyjednání podmínek, zhotovení a uzavření smluv
- zajištění lokality, patřičného zařízení a přiměřeného množství studijních materiálů a pomůcek
- zajištění dopravy a ubytování (v případě nutnosti)
- včasné informování účastníků školení
- distribuci instrukcí ke kurzu apod.

(Dvořáková et al., 2007, s. 294)

2.3.4 Hodnocení výsledků vzdělávání

Hodnocení je poslední částí, z které se skládá systematické vzdělávání. V této části je nejnáročnější zjistit kritérium hodnocení.

Podle Dvořákové (2007, s. 294-295) je důležité, aby si hodnotitel nejprve stanovil, kdy je účinné vzdělávání hodnotit. Jsou dva způsoby, kdy vzdělávání hodnotit:

1. ihned po ukončení vzdělávání
2. s časovým odstupem po ukončení vzdělávání

Sběr dat probíhá různými metodami: dotazníky, rozhovory, pozorování při vzdělávání, testy, osobní záznamy, portfolio účastníka, expertní hodnocení, statistické záznamy, zpětná vazba vzdělávací skupiny a poslední metodou je sebehodnocení. (Tureckiová, 2004, s. 103-104)

3 KRAJSKÝ ÚŘAD

Krajský úřad je výkonný a správní orgán kraje, který vykonává administrativní i organizační činnost. Obecně lze říci, že vykonává všechny činnosti, které nejsou přenesenou působností přerozděleny na jiné jednotky. (Cogan, 2004, s. 236)

3.1 Úkoly kraje

Úkoly kraje se dají rozdělit mezi samosprávnou a přenesenou působnost. V samostatné působnosti působí krajský úřad jako úřad správní. Samostatná působnost je dána kraji Zákonem o krajích (zákon č. 129/2000 Sb.). V rámci přenesené působnosti řeší vlastní úkoly, tzn. samosprávné úkoly. Krajský úřad mimo jiné plní i finanční funkci, protože musí disponovat finančními prostředky. Finanční prostředky jsou evidovány v rozpočtu kraje, který nerozlišuje státní a samostatnou působnost. (Cogan, 2004, s. 236-237)

Mezi konkrétní činnosti se řadí:

- odborná a metodická pomoc obcím
- kontrola obcí
- plní úkoly, které dostane od zastupitelstva, rady, hejtmána
- doplňuje činnost komisí a výborů
- ukládá sankce dle zákona
- má na starosti informační systém, který je propojen s informačním systémem veřejné správy
- zřizovatel koordinátora pro romskou menšinu

(Česko, 2000)

3.2 Organizační struktura

Krajský úřad se nejprve dělí na odbory a ty se následně dělí na oddělení. Odbory krajského úřadu se v rámci jednotlivých krajů liší. Jejich počet se pohybuje od 15 až po 20 odborů. Mezi odbory se řadí kancelář hejtmána a ředitele, sociální, zdravotnický, investiční odbor, doprava a spousta dalších.

V čele krajského úřadu stojí ředitel krajského úřadu a zaměstnanci krajského úřadu. Ředitel je také zaměstnancem kraje. Podmínkou pro výkon funkce ředitele je neúčast

v politických stranách a hnutích. Pokud ředitel vykonává tuto funkci, nesmí již vykonávat funkci senátora a poslance Parlamentu České republiky a zároveň také funkci zastupitele územního samosprávného celku. Celkový počet zaměstnanců není nijak dán zákonem, takže si o něm rozhoduje každý krajský úřad samostatně. Rozdělení zaměstnanců do jednotlivých útvarů je závislé na řediteli krajského úřadu. (Cogan, 2004, s. 238-239)

Samotný proces tvorby organizační struktury je velmi složitý. Je důležité, aby při výběru zaměstnanců krajského úřadu byla zachována určitá kvalita zaměstnanců. (Cogan, 2004, s. 238-239)

4 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ SAMOSPRÁVY

Vzdělávání pracovníků samosprávy je odlišné od vzdělávání pracovníků v soukromém sektoru (podnicích). Vzdělávání pracovníků ve veřejném sektoru je pro tuto práci podstatnější, protože tímto sektorem se zabývá celá diplomová práce. Vzdělávání úředníků je dáno Zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (dále jen zákon č. 312/2002 Sb.).

Podle zákon č. 312/2002 Sb. je **úředník** definován jako zaměstnanec územně samosprávného celku, který se podílí na výkonu správních činností. (Česko, 2002)

Vedoucí úředník je definován podle zákon č. 312/2002 Sb. jako „vedoucí úředník (vedoucí úřadu) jehož funkcí je tajemník obecního a městského úřadu, tajemník magistrátního úřadu a úřadu městského obvodu, ředitel krajského úřadu a ještě navíc ředitel Magistrátu hlavního města Prahy.“ (Česko, 2002)

Zákon č. 312/2002 Sb. nám říká, že „**územně samosprávný celek** je obec, kraj, hlavní město Praha, město, statutární město a v neposlední řadě městská část hlavního města Prahy.“ (Česko, 2002)

Úřadem se označuje obecní, městský a krajský úřad, magistrát statutárního města, úřad městského obvodu, Magistrát hlavního města Prahy a úřad jeho částí. (Česko, 2002)

Správní činnost se zabývá plněním úkolů v samostatné a přenesené působnosti územně samosprávného celku. (Česko, 2002)

V samosprávě mohou vzdělávání poskytovat pouze některé skupiny osob, konkrétně se jedná o:

- příspěvková organizace ministerstva vnitra České republiky (dále jen MV ČR)
- PO nebo FO, kterým byla udělena akreditace § 30 a má právo k výkonu vzdělávacích činností
- územně samosprávný celek, kterému byla udělena akreditace dle § 30 (vzdělávací instituce)

(Česko, 2002)

Vzdělávací instituce potřebují pro vzdělávání pracovníků akreditaci na každý vzdělávací program zvlášť.

Územně samosprávný celek má povinnosti zajistit pracovníkům příslušné vzdělávání. Vzdělávání probíhá podle plánu vzdělávání, který musí obsahovat časový plán, který musí být v rozsahu minimálně 18 pracovních dnů během následujících 3 let. Plán vzdělávání musí být vypracován nejpozději do 1 roku od vzniku pracovního poměru pracovníka. Podstatná je následná kontrola vzdělávání, která musí probíhat nejméně 1 krát za 3 roky. Po vyhodnocení vzdělávání by měla následovat úprava plánu vzdělávání a měla by se řídit výsledky kontroly. (Česko, 2002)

Pracovník se během svého pracovního poměru účastní tří typů kvalifikačních kurzů:

1. vstupní
2. průběžné
3. příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti (odbornou způsobilost musí prokazovat pracovníci územně samosprávného celku, kteří vykonávají správní činnost)

(Česko, 2002)

Existuje ještě jeden typ prohlubování vzdělávání, ale ten se týká vedoucích pracovníků a jedná se o vzdělávání vedoucích pracovníků. Náklady vznikající při vzdělávání platí územně samosprávný celek. Pokud ale dojde k opakování zkoušky, tak náklady již nenese samosprávný celek, ale úředník sám. (Česko, 2002)

4.1 Vstupní vzdělávání

Vstupní vzdělávání je určené pro nově příchozí zaměstnance a pracovník ho má povinnost dokončit nejpozději do 3 měsíců od vzniku pracovního poměru. Po absolvování vstupního školení pracovník obdrží osvědčení o absolvování tohoto školení. (Česko, 2002)

Vstupní školení obsahuje níže uvedené části:

- „znalosti základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka
- základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností
- znalosti základů užívání informačních technologií
- základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení“ (Česko, 2002)

4.2 Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání se uskutečňuje pomocí kurzů, které jsou pro úředníky povinné, pokud jim tam přikáže vedoucí úředník, který posoudí, zda kurz je vhodný pro úředníka a zda odpovídá úředníkovu plánu vzdělávání, který není rozhodující. Stejně jako u vstupního vzdělávání, tak i u průběžného se absolvování kurzu ukončí získáním osvědčení, které vydává vzdělávací instituce. (Česko, 2002)

Skladba průběžného vzdělávání vypadá následovně:

- prohlubující
- aktualizací
- specializační vzdělávání
- zlepšení jazykových znalostí

(Česko, 2002)

Prohlubující vzdělávání (koncepte)

Je na řadě hned po vstupním vzdělávání a navazuje na získání zvláštní odborné způsobilosti. Dochází zde k rozšíření do této doby nabitých znalostí a dovedností. (Koncepte vzdělávání a rozvoje ..., 2012)

Aktualizační vzdělávání

Tento druh průběžného vzdělávání slouží k aktualizaci legislativy a koncepte v konkrétní oblasti. Dále se zde úředníci seznamují se změnou metodiky. (Koncepte vzdělávání a rozvoje ..., 2012)

Specializační vzdělávání

Má dlouhodobý charakter a slouží pouze pro konkrétní skupinu úředníků. Může se jednat např. o vedoucí úředníky, Talent, manažery atd. (Koncepte vzdělávání a rozvoje ..., 2012)

Periodické vzdělávání

Periodické vzdělávání zahrnuje školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP). Rozlišují se tyto typy vzdělávání BOZP:

- nástupní školení BOZP
- vstupní instruktáž BOZP na pracovním místě
- periodické školení BOZP pro zaměstnance: probíhá 1krát za 2 roky
- periodické školení BOZP pro vedoucí zaměstnance: probíhá 1krát za 3 roky
- školení řidičů: probíhá 1krát ročně
- školení požárních hlídek: probíhá 1krát za 3 roky

(Koncepce vzdělávání a rozvoje ..., 2012)

Nástupní školení BOZP

Nástupní školení musí absolvovat všichni nově příchozí zaměstnanci a také zaměstnanci, kteří neměli déle než 12 měsíců zaměstnání. Školení probíhá v den nástupu do pracovního poměru. Zajistit účast zaměstnanců na nástupním školení má přímý nadřízený. (Koncepce vzdělávání a rozvoje ..., 2012)

Vstupní instruktáž BOZP na pracovním místě

Vstupní instruktáž musí absolvovat stejná skupina zaměstnanců jako u nástupního školení BOZP (uvedeno výše). Vstupní instruktáž slouží k začlenění zaměstnance na jeho pracovní místo. Konkrétně se jedná o určení pracovního místa, druhu a postupu práce, seznámení se spolupracovníky. Instruktáž probíhá před samotným výkonem pracovní činnosti a je za ni zodpovědný přímý nadřízený. (Koncepce vzdělávání a rozvoje ..., 2012)

4.3 Příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti

Zvláštní odborná způsobilost slouží k výkonu správních činností, které mohou vykonávat pouze úředníci se zvláštní odbornou způsobilostí. I zde existují výjimky, kdy se od zvláštní odborné způsobilosti opouští, ale pouze po dobu nejdéle 18 měsíců od vzniku pracovního

poměru nebo od doby, kdy začal vykonávat správní činnost, kde je podmínkou zkouška zvláštní odborné způsobilosti. (Česko, 2002)

Zvláštní odborná způsobilost se skládá ze dvou částí: obecná a zvláštní část. Součástí obecné části je prokázání základních znalostí veřejné správy, zákona o správním řízení a také aplikace těchto znalostí. Zvláštní část je složena ze znalostí působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů. Stejně jako u obecné části nesmí chybět aplikace těchto schopností. U vedoucích úředníků je postačující pokud splní pouze jednu část zkoušky, a to obecnou. (Česko, 2002)

4.4 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů

Cílovou skupinou jsou vedoucí úředníci. Úředníci územně samosprávných celků jsou řízeni vedoucím úředníkem, který musí mít ukončené vzdělání vedoucích úředníků. I zde je výjimka, kdy vedoucí pracovník může tuto funkci vykonávat i bez příslušného vzdělání, ale nejdéle 2 roky od jmenování do funkce. (Česko, 2002)

Vzdělávání vedoucích úředníků se skládá ze dvou částí. První částí je část odborná a druhou je zvláštní část. Do odborné části spadají znalosti a dovednosti o vedení (řízení) úředníků. Součástí zvláštní části jsou znalosti o činnostech vykonávající podřízení úředníci. Vedoucí úředník je povinen vykonávat jakoukoliv funkci pro územně samosprávný celek ne dobu kratší než 3 roky. V opačném případě si musí náklady na toto vzdělávání uhradit sám. (Česko, 2002)

Vzdělávání vedoucích úřadů je shodné se vzděláváním vedoucích úředníků.

4.5 Rovnocennost vzdělávání úředníků

Rovnocennost při vzdělávání úředníků je dána Vyhláškou č. 304/2012 o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků. Úředník příslušného úřadu (žadatel) musí podat řádně vyplněnou žádost MV ČR, které posoudí dle vyhlášky o uznání rovnocennosti jeho oprávněnou žádost. (Česko, 2012)

Pokud úředník má vystudovaný bakalářský nebo magisterský stupeň vysokoškolského vzdělání v konkrétním programu, které je uvedeny v příloze vyhlášky o uznání rovnocennosti, nemusí podávat žádost. V tomto případě bude stačit, pokud úřad (zaměstnavatel)

porovná diplom o vysokoškolském vzdělání s vyhláškou o uznání rovnocennosti. (Česko, 2012)

4.6 Ministerstvo vnitra

MV ČR plní při vzdělávání úředníků územních samosprávných celků koordinační, kontrolní, evidenční, publikační a nakonec rozhodující funkci.

Vzděláváním územně samosprávných celků se zabývá na MV ČR odbor veřejné správy, dozoru a kontroly. Odbor se zabývá přípravou podkladů a materiálů k jednání ministerstva o vzdělávání, navíc se zabývá tvorbou podkladů pro legislativní předpisy v rámci vzdělávání. Mimo jiné má na starosti koordinaci vzdělávacích programů pro úředníky, kontrolu akreditovaných pracovišť a vedení jejich seznamů a jeho následné každoroční zveřejnění. Dále vede seznam pracovníků, kteří disponují obecnou či zvláštní zkouškou způsobilosti. Jeho důležitou úlohou je sestavení otázek k ověření zvláštní odborné způsobilosti. V neposlední řadě spolupracuje s řadou mezinárodních institucí, které se zabývají vzděláváním. (Hájek, 2007)

Neméně důležitou funkcí MV ČR je podílení se na publikování časopisu Veřejná správa, ve kterém se zveřejňují novinky ve veřejné správě, mimo jiné také novinky týkající se vzdělávání úředníků územně samosprávných celků. Pokud nastane situace, že vzdělávací instituce nezajistí vzdělávání úředníků a vedoucích úředníků, je povinnost MV ČR tuto činnost převzít a vzdělání úředníkům zajistit. MV ČR by mělo dohlédnout na to, aby byla dostatečná nabídka vzdělávacích akcí pro úředníky, ale není to dáno zákonem. (Hájek, 2007)

Podrobnější výčet činností můžeme najít v zákoně o úřednících, konkrétně tedy v hlavě IV, které není nutné v této práci vyjmenovávat z důvodu jeho obsáhlosti. Další informace o vzdělávání úředníků územně samosprávných celků lze získat v sekci vzdělávání veřejné správy a akreditace vzdělávacích institucí, která se nachází přímo na oficiálních stránkách MV ČR.

4.7 Institut pro veřejnou správu Praha

Institut pro veřejnou správu je státní příspěvková organizace, kterou zřídilo MV ČR. Institut má na starosti vzdělávání úředníků podle Zákona č. 312/2002 Sb. zastává dvojí úlohu:

1. orgán VS

2. instituce pro vzdělávání úředníků, nabízí celou řadu akreditovaných vzdělávacích kurzů

(Institut pro veřejnou správu Praha, 2015)

Orgán veřejné správy

V rámci první úlohy se zabývá řízením ověřování zvláštní odborné způsobilosti a to i s celostátní působností. Dále sestavuje zkušební komise, spolupracuje se zahraničními vzdělávacími institucemi. Jejím úkolem je sestavit zprávu o stavu úředníků, kteří splnili zkoušku ZOZ a jejich seznam, který zveřejňuje vzdálený přístup k informacím. (Institut pro veřejnou správu Praha, 2015)

Instituce pro vzdělávání úředníků

Jako instituce sestavuje vzdělávací programy a jejich časový harmonogram. Dále má na starosti prohlubování kvalifikace úředníků, shání lektorský tým. Její úlohou je kontrolovat, zda pracovníci dochází na vzdělávání. V roce 2010 byla instituci přidělena další činnost spočívající ve vzdělávání pracovníků státní správy ve správních úřadech. (Institut pro veřejnou správu Praha, 2015)

5 VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ VE VYBRANÝCH ČLENSKÝCH STÁTECH EVROPSKÉ UNIE

V předchozích kapitolách jsem představila vzdělávání úředníků v České republice, ale je také důležité si ukázat příklady toho, jak se vzdělávají úředníci v jiných členských státech Evropské unie.

Stejně jako u nás, tak i v Evropské unii se profesnímu růstu úředníků přikládá velká důležitost. V České republice není založena žádná škola na vzdělávání úředníků, ale v některých státech takové druhy škol existují. Tyto školy přispívají k tomu, aby při ukončení studia byli studenti připraveni na práci úředníka.

Mnou vybrané státy jsou Německo, Francie, Rakousko a posledním státem je Nizozemí.

5.1 Německo

Ve veřejné správě nastala největší změna po roce 1989, kdy se veřejná správa více zdemokratizovala. Existují zde školy a vzdělávací instituce, které se zabývají vzděláváním úředníků. Obdivuhodný je zde rozvoj poradenských služeb, které probíhají za spolupráce ministerstva, parlamentních výborů a dalších státních institucí. Vyšší úředníci se vzdělávají především v oblasti správního práva a vědy, národohospodářských otázek, sociologie a politické vědy. Úředníci zde působí jako studenti i zaměstnanci úřadu. Doplňkové vzdělávání zde probíhá formou nástavbového studia v délce tří měsíců v průběhu dvou let. (Palán a Rýznar, 2000)

Úředníci se vzdělávají ve 4 oblastech:

- orientační fáze
- základní studium: zde si úředníci mohou zvolit, na co se chtějí zaměřit
- hlavní studium: sociální a personální služba
- studium právních disciplín

(Palán a Rýznar, 2000)

Nejvýznamnější školy v Německu jsou Vysoké školy veřejné správy (Fachhochschulen für Verwaltung), které slouží úředníkům pro nižší a střední funkce. Tyto školy jsou zřizovány v jednotlivých spolkových zemích. Součástí studia na těchto školách je odborná praxe přímo na úřadech. (Palán a Rýznar, 2000)

5.2 Francie

Ve Francii probíhá vzdělávání úředníků již dlouhá léta a funguje na vysoké úrovni, které se zde ověřilo. Vzdělávání je zde centrálně řízeno. Výběr na funkci úředníka probíhá na základě standardů. (Palán a Rýznar, 2000)

Studium zde probíhá ve dvou obdobích:

1. období: stáže ve správních institucích
2. období: přímo ve vzdělávacích institucích

Zaměřují se zde převážně na:

- praxi, kde úředníci uplatní teoretické poznatky
- týmovou práci
- specializované tréninky, které jsou tvořeny simulacemi

(Palán a Rýznar, 2000)

Ověření znalostí a schopností se uskutečňuje prostřednictvím celostátní zkoušky. Ve Francii je zaručen jednotný vzdělávací systém, a to tím, že každá vzdělávací instituce musí předložit projekt a ten je případně upraven radou pro výuku. Vzdělávací plány se neustále mění a jsou tvořeny pouze na určité období. Nově přichozí úředníci jsou vybráni na základě konkurzů, ale musí se nejprve zúčastnit vstupního školení. Vstupní školení trvá tři měsíce. (Palán a Rýznar, 2000)

I zde jsou školy, které se zabývají přípravou na práci úředníka. Jednou z nich je Národní středisko pro přípravu pracovníků veřejné správy (Centre national de la fonction publique territoriale – C.N.F.P.T.). Tuto instituci navštěvují úředníci, kteří chtějí pracovat na nižších nebo středních funkcích. Zajímavé je financování tohoto střediska z fondu, do kterého každý úřad vkládá 1 % rozpočtových výdajů. (Palán a Rýznar, 2000)

5.3 Rakousko

Rakousko je jedno ze zemí, která je charakteristická vysokou úrovní veřejné správy. Vzdělávání v Rakousku se převážně zaměřuje na následující oblasti:

- technika řízení
- komunikační způsobilost

- novinky ve správních vědách
- výuka cizích jazyků

Fungují zde různé druhy kurzů.

- přípravné kurzy: ústavní a správní právo, organizace státní správy i samosprávy
cílem tohoto kurzu je připravit úředníka k závěrečné zkoušce, která je podmínkou pro to, aby se člověk stal úředníkem
- rozvojové kurzy
- krátkodobé kurzy: zaměřené na praxi
- příprava vrcholového managementu: personální řízení, organizace, marketing, sociologie, atd.
- „Evropská studia“: skládá se ze 6-ti povinných a 6-ti volitelných seminářů

(Palán a Rýznar, 2000)

Ani zde nechybí vysoká škola se zaměřením na veřejnou správu. Konkrétně se jedná o Spolkovou akademii veřejné správy (Bundesverwaltungsakademie). Specifikací je, že akademie je podřízena spolkovému kancléři. Tato akademie zabezpečuje všechny druhy kurzů, které jsou uvedeny výše. (Palán a Rýznar, 2000)

5.4 Nizozemsko

Každý stát EU se při vzdělávání ve veřejné správě specializuje na jiný okruh či jinou skupinu úředníků. V Nizozemsku se ve veřejné správě zaměřují na vzdělávání řídicích pracovníků. Nizozemsko preferuje vzdělávání v malých skupinách, která může obsahovat maximálně 20 studentů a zaměřuje se na individuální přístup k jednotlivým úředníkům. (Palán a Rýznar, 2000)

Ve vzdělávání dávají zde přednost těmto schopnostem:

- řídicí
- organizační
- vedení skupiny úředníků

(Palán a Rýznar, 2000)

Vzdělávání je rozděleno na jednotlivé semestry, které jsou zakončeny složením semestrální zkoušky a je zde zahrnuta i praktický projekt. Semestr je ukončen získáním certifikátu.

(Palán a Rýznar, 2000)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ZLÍNSKÝ KRAJ

Zlínský kraj vznikl na základě ustanovení č. 347 o územně samosprávných celcích a to k datu 1. 1. 1997. Zlínský kraj se řadí mezi 14 územně samosprávných celků, který se rozkládá za území České republiky. Kraj se řadí na čtvrté místo mezi nejmenšími kraji v České republice.

Na území Zlínského kraje se nacházejí 4 okresy:

- Zlín
- Uherské Hradiště
- Vsetín
- Kroměříž

Dále zde můžeme nalézt další části a těmi jsou:

- 24 mikroregionů
- 30 měst
- 307 obcí.

Počet obyvatel v kraji má tendenci klesat, k 31. 12. 2014 počet obyvatelstva klesl na 585 261 obyvatel. Klesající počet obyvatelstva je dán převahou zemřelých nad narozenými a také převahou vystěhovalých nad přistěhovalými. Takže přírůstky obyvatelstva jsou záporné. (Český statistický úřad, 2015) Tento kraj není pro obyvatelé atraktivní, a proto hledají uplatnění v jiných krajích. Ale hustota obyvatelstva se v tomto kraji dostala do nadprůměrných hodnot.

Ve Zlínském kraji můžeme sledovat převážně odliv obyvatelstva z venkovských sídel, ale i přesto kvalita venkova neklesá. Tento trend převažuje ve většině krajů České republiky.

Kraj byl dříve považován za hospodářsky bohatý a rozvinutý region, ale situace se zkomplikovala odtržením od Slovenska. Tímto vznikl také problém v dopravní dostupnosti a Zlínský kraj se stal špatně dopravně dostupný. Průmysl je nejvíce rozvinutý v oblasti Zlín-Otrokovice-Napajedla. Zlín se zasloužil o toto postavení již v minulosti obuvnickou společností Baťa, v Otrokovicích se nachází celosvětový podnik Continental Barum s.r.o. a Napajedla se řadí do této průmyslové oblasti díky firmě Fatra a.s., která se zabývá plasty, podlahovinami a dalšími produkty.

Příjmy kraje se v roce 2013 pohybovaly kolem 8 500 mil. Kč, kdy největší částkou do příjmů přispívají dotace a hned za nimi jsou daňové příjmy. Výdaje činí přibližně 8 800 mil. Kč. Při porovnání příjmů a výdajů dospějeme k výsledku, že Zlínský kraj disponuje schodkovým rozpočtem. (Závěrečný účet Zlínského kraje za rok 2013, 2014)

Nezaměstnanost se podle údajů z roku 2014 pohybuje kolem 7,36 %, kdy více nezaměstnaných je mužů, ale je zde pouze nepatrný rozdíl. Nejvíce nezaměstnaných je ve věku 55-59 let. Tato věková skupina je nejméně žádanou skupinou obyvatel. Lidé jsou nejčastěji zaměstnání v průmyslu, kde nacházejí nejlepší uplatnění, protože toto odvětví je ve Zlínském kraji dobře rozvinuto. (Český statistický úřad, 2015)

V roce 2014 dosahovala průměrná měsíční mzda 22 683 Kč a tato výše řadí Zlínský kraj na předposlední místo v porovnání s ostatními územně samosprávnými celky. (Český statistický úřad, 2015) Ale pozitivní na tomto zjištění je, že průměrná mzda se stále zvyšuje a v porovnání s ostatními kraji je zde růst vyšší. Doufám, že růst průměrné mzdy setrvá i nadále a nedojde ke stagnaci, nebo dokonce ke snížení průměrné mzdy.

7 KRAJSKÝ ÚŘAD ZLÍNSKÉHO KRAJE

V čele Krajského úřadu Zlínského kraje stojí Ing. Vladimír Kutý, který byl na svou pozici zvolen v roce 2001. Jeho kompetence jsou dány Zákonem č. 129/2000 Sb., tedy zákonem o krajích.

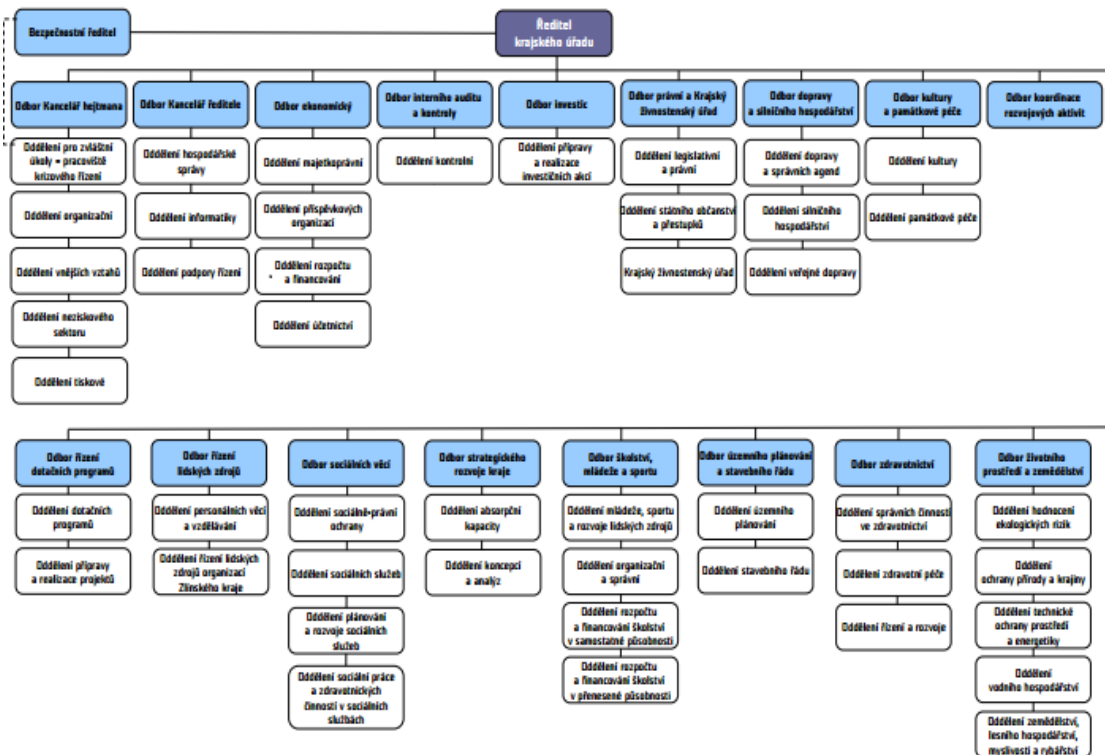
Kompetence ředitele krajského úřadu:

- je odpovědný jak v přenesené, tak i v samostatné působnosti hejtmanovi, kterým v současné době je MVDr. Stanislav Mišák
- může se účastnit zasedání zastupitelstva i rady, ale pouze s poradním hlasem
- navrhuje zrušení nařízení obce a předkládá ho Ústavnímu soudu
- statutární orgán zaměstnavatele
- vydává organizační, pracovní a spisový řád
- povinnost plnit nařízení hejtmana, zastupitelstva či rady

7.1 Organizační struktura

K datu 1. 1. 2015 nastaly změny v organizaci Krajského úřadu Zlínského kraje. Došlo ke sloučení dvou odborů: útvaru interního auditu a oddělení kontrolního odboru Kanceláře ředitele. Sloučením těchto dvou odborů vznikl pouze odbor interního auditu a kontroly. Další změny přišly v podobě odlišných činností jednotlivých odborů.

Organizační struktura se nejjednodušeji zobrazuje na schématu, které je umístěno níže. Můžeme zde vidět jednotlivé odbory krajského úřadu k datu 1. 1. 2016. Tuto organizační strukturu si můžete prohlédnout níže. Na krajském úřadě působí 18 odborů (např. odbor zdravotnictví, sociálních věcí, ekonomický, investic atd.), které se dále člení na 47 oddělení. Každý krajský úřad má jiný počet odborů a oddělení. Záleží na tom, jak si to který úřad zvolí a rozvrhne. Každý odbor má svého vedoucího, který dohlíží na chod jemu svěřenému odboru.



Obr. 3: Organizační struktura Krajského úřadu Zlínského kraje k 1. 1. 2016 (Zlínský kraj, 2016)

7.2 Vize

Jaké jsou vize KÚZK? Krajský úřad uvádí na svých stránkách 4 vize, které považují za důležité a vyžadují jejich dodržování.

Vize KÚZK jsou následující:

- neustále se vzdělávat
- společně najdeme řešení
- pomáhat na cestě k vytyčeným cílům
- jsme tady pro Vás

Nyní krátce ke každé vizi uvedu charakteristiku, která vystihuje obsah vize.

Neustále se vzdělávat

Krajský úřad se stará o to, aby si úředník pravidelně na vzdělávacích aktivitách zvyšoval svou kvalifikaci, která napomáhá úředníkům při výkonu jejich pracovní náplně. (Zlínský kraj, 2005)

Tímto se nemusím v této části diplomové práci příliš podrobně zabývat. Toto téma je podrobně popsáno v jiných kapitolách. (Zlínský kraj, 2005)

Společně najdeme řešení

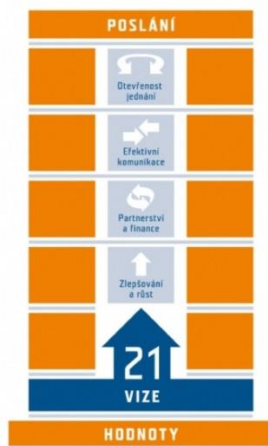
Úředníci jsou povinni od občanů získat informace a efektivně s nimi komunikovat, aby mohli efektivně plnit úkoly, které musí vyřešit. Na druhou stranu, je krajský úřad povinen zveřejňovat veškeré informace, které se týkají služeb a aktivit potřebné pro občany. Ke zveřejnění informací slouží úřední desky, internet atd. (Zlínský kraj, 2005)

Pomáhat na cestě k vytyčeným cílům

Jako ostatní společnosti, tak i KÚZK spolupracuje s různými partnery, kteří mohou přispět svými finančními prostředky k dosažení cílů. Samozřejmě je k tomu zapotřebí tok informací správným směrem. Informace musí být včasné a kvalitní. (Zlínský kraj, 2005)

Jsme tady pro Vás

KÚZK nabízí služby: efektivně, hospodárně, účelně a v neposlední řadě transparentně. Pokud my jako občané máme jakékoliv problémy, úředníci jsou nám vždy nápomocni a pomohou nám problém vyřešit v rámci jejich kompetencí. Úředníci přistupují ke své práci zodpovědně a řídí se pravidly dobré správy a dodržují etický kodex, který taktéž je zveřejněn na stránkách KÚZK. (Zlínský kraj, 2005)



Obr. 4: Vize KÚZK (Zlínský kraj, 2005)

8 KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ KRAJSKÉHO ÚŘADU ZLÍNSKÉHO KRAJE

V této koncepci vzdělávání a rozvoje jsou stanoveny cíle vzdělávání, požadavky na daný systém vzdělávání, kvalifikační předpoklady zaměstnanců, dále je zde podrobněji rozebrán vzdělávací cyklus a také struktura vzdělávání. V neposlední řadě zde můžeme najít náklady na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

V této diplomové práci se nebudu zabývat celou koncepcí, ale pouze vybranými kapitolami či částmi kapitol.

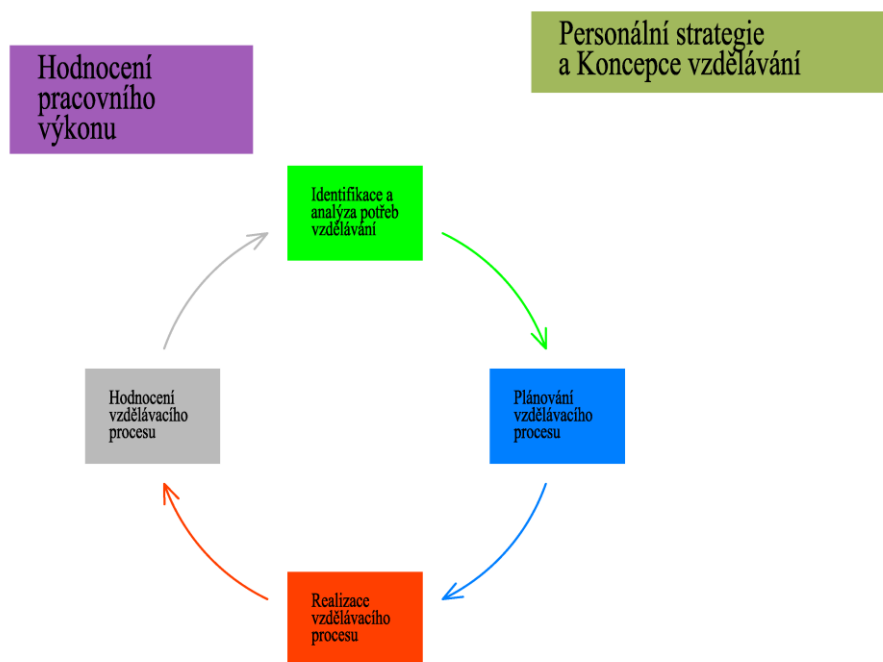
8.1 Vzdělávací cyklus

Na KÚZK dávají přednost systematickému vzdělávání, které spočívá v opakování cyklu vzdělávání, které je založeno na strategii lidských zdrojů krajského úřadu.

Systematické vzdělávání se skládá ze 4 fází, které jak jsem již uvedla výše, a ty se neustále opakují:

1. identifikace a analyzování potřeb vzdělávání, definice cílů vzdělávání
2. plánování vzdělávacího procesu
3. realizace vzdělávacího procesu
4. hodnocení výsledků vzdělávacího procesu

(Koncepce vzdělávání a rozvoje..., 2012)



Obr. 5: Systém vzdělávání (Koncepce vzdělávání a rozvoje..., 2012)

8.1.1 Formy vzdělávání

Na KÚZK existují dvě formy vzdělávání:

- **Vzdělávání zaměřené na výkonnost**

Tato forma vzdělávání se používá při řešení aktuálního problému, který se musí co nejdříve vyřešit. Vzdělávání zaměřené na výkonnost se zaměřuje na dovednosti a zároveň se zvyšuje odborná způsobilost zaměstnanců. (Koncepce vzdělávání a rozvoje..., 2012)

- **Talentově orientované vzdělávání**

Zde dochází k rozvoji pouze klíčových kompetencí.

8.1.2 Hodnocení vzdělávacího procesu

Hodnocení na KÚZK se provádí ve spolupráci s operačním programem výzkum a vzdělávání (dále jen OPVV). Mezi další hodnotící subjekty vzdělávání patří následující subjekty:

- vrcholový management

- účastníci vzdělávání
- externí odborníci

(Koncepte vzdělávání a rozvoje..., 2012)

I hodnocení vzdělávání má překážky, které brání tomu, aby hodnocení splňovalo všechny požadavky, ale těmi se zde nebudu zabývat.

Model aplikující na KÚZK se nazývá Model Donalda I. Kirkpatricka. Samozřejmě existuje spousta kritérií, podle kterých rozlišovat spoustu přístupů k hodnocení, ale ráda bych představila stěžejní model. (Koncepte vzdělávání a rozvoje..., 2012)

8.1.3 Model Donalda I. Kirkpatricka

Tento model se skládá ze 4 fází:

I. Reakce

Jak moc byli účastníci vzdělávání spokojeni s průběhem vzdělávacího kurzu.

Tato fáze hodnocení se používá až na samotném konci vzdělávacího kurzu. V této fázi zjišťujeme okamžitý názor na proběhlý kurz. Při hodnocení je k dispozici škála, která obsahuje nejméně 5 a nejvíce 10 stupňů. (Koncepte vzdělávání a rozvoje..., 2012)

II. Učení

Jaký přínos v podobě načerpaných znalostí a dovedností pro ně měla účast na vzdělávacím kurzu. (Koncepte vzdělávání a rozvoje..., 2012)

Pro vyhodnocení této fáze se nejčastěji používají testy, které jsou předkládány účastníkům vzdělávacích kurzů v průběhu kurzu. Dále se při této fázi používá jako zpětná vazba prezentace informací v dané organizaci. (Koncepte vzdělávání a rozvoje..., 2012)

III. Chování

Jak moc účastníci vzdělávacího kurzu využívají získané znalosti na kurzu při každodenní praxi na svém pracovním místě. (Koncepte vzdělávání a rozvoje..., 2012)

Fází chování se zjišťuje, zda bylo dosaženo cíle, který byl předem stanoven. Hodnocení probíhá až s odstupem týdnů nebo až měsíců. (Koncepte vzdělávání a rozvoje..., 2012)

IV. Výsledky

Poslední fází hodnocení vzdělávání jsou výsledky, které jsou považovány za fázi nejvyšší. Pro lepší představivost, co si pod výsledky představit uvedu pár příkladů, které mohou být označovány jako výsledky: klesající náklady, zvyšující se kvalita atd. V této fázi hodnocení si klademe otázku: Vyplatilo se to? Abychom na tuto otázku mohli odpovědět, musíme znát dva ukazatele:

1. cíle, kterých chce dosáhnout KÚZK
2. ukazatele, které chceme hodnocením sledovat

(Koncepce vzdělávání a rozvoje..., 2012)

9 STRUKTURA VZDĚLÁVÁNÍ

Jak jsem již uvedla v teoretické části diplomové práce v kapitole 4, ke vzdělávání pracovníků KÚZK dochází na 4 úrovních:

1. vstupní vzdělávání
2. vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadu
3. příprava a ověření zvláštní odborné způsobilost
4. průběžné vzdělávání

V této kapitole si uvedené vzdělávání představíme v praktické podobě, tedy jak probíhají jednotlivé fáze vzdělávání na KÚZK. Při vzdělávání se samozřejmě musí řídit platnými zákony a vyhláškami, jako např. Zákoníkem práce, vyhláškou o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků (dále jen ÚSC) atd.

9.1 Vstupní vzdělávání

Vstupní vzdělávání na KÚZK je součástí Adaptačního procesu. Vzdělávání probíhá formou prezenčního studia, které zprostředkovává akreditovaná instituce MV ČR „Zlínský kraj“. Toto vzdělávání je určeno novým úředníkům. (Koncepce vzdělávání a rozvoje..., 2012)

9.2 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů

Na KÚZK je tato fáze vzdělávání realizována na třech úrovních:

1. vzdělávání vedoucích úředníků (jejich součástí je obecná a zvláštní část)
2. rozvoj manažerských dovedností
3. Talent management

(Koncepce vzdělávání a rozvoje..., 2012)

Vzdělávání vedoucích úředníků

Jak je uvedeno níže, vzdělávání může probíhat prostřednictvím E-vzdělávacího portálu KÚZK. A právě vzdělávání vedoucích úředníků se realizuje pomocí tohoto portálu. Každý

vedoucí úředník musí absolvovat tento typ vzdělávání, jinak nemůže setrvat na pozici vedoucího úředníka.

Rozvoj manažerských dovedností

Manažerské dovednosti musí vykazovat každý vedoucí úředník. Na KÚZK mají dán postup, jak musí probíhat rozvoj manažerských dovedností. Tento postup vypadá následovně:

1. stanovení kompetenčních modelů
2. development centrum
3. vypracování plánů rozvoje
4. realizace individuálního rozvoje vedoucích odborů
5. realizace skupinového rozvoje vedoucích oddělení
6. evaluace

Rozvoj manažerských dovedností má na starosti OPVV. (Koncepte vzdělávání a rozvoje..., 2012)

Talent management

Talent management je pro lepší pochopení označován českým ekvivalentem nástupnictví.

9.3 E-learningové vzdělávání

I na KÚZK využívají tuto metodu vzdělávání a aplikují ji prostřednictvím E-vzdělávacího portálu Krajského úřadu Zlínského kraje. Tento portál je přístupný na internetových stránkách a je zcela bezplatný, ale nemůže se zde samozřejmě dostat každý. Každému zaměstnanci KÚZK je při nástupu do zaměstnání přiděleno přihlašovací jméno a heslo, pod kterým se dostanou na tyto e-learningové kurzy. Můžeme zde najít podklady k e-learningovým kurzům. (Koncepte vzdělávání a rozvoje..., 2012)

Tento portál zahrnuje následující oblasti:

- hard skills
- soft skills
- společenská etiketa

- Evropská unie
- úřednické písemnosti

Po absolvování e-learningové kurzu získají zaměstnanci certifikát o absolvování kurzu. Harmonogram těchto kurzů je vytvořen na celý rok a již se v průběhu roku nemění.

9.4 Vzdělávání v oblasti výpočetní techniky

V oblasti výpočetní techniky poskytuje KÚZK průběžné školení k softwarům používaných na půdě krajského úřadu. Ale na každém odboru se samozřejmě softwarová vybavenost liší, proto byl zřízen tzv. odborový garant aplikace. (Koncepte vzdělávání a rozvoje..., 2012)

Aby pro zaměstnance byla lepší orientace ve výpočetní technice, KÚZK pro ně zřídil funkci tzv. superuživatele a to konkrétně v programech:

- MS Word
- MS Excel
- MS Powerpoint

Vzdělávání v této oblasti zajišťuje krajský úřad na jedné straně interními a na straně druhé externími lektory.

9.5 Vzdělávání v oblasti komunikace se zdravotně postiženými

Někdo by si mohl myslet, že na KÚZK může s touto speciální skupinou obyvatel (obyvatel se zdravotním postižením) komunikovat kdokoliv, ale ono tomu tak není. Tento názor jsem sdílela i já, než jsem se dozvěděla podrobné informace.

KÚZK chce neustále zvyšovat dovednosti zaměstnanců krajského úřadu v komunikaci se zdravotně postiženými. Z tohoto důvodu byl vypracován Krajský plán pro vyrovnání příležitostí pro osoby se zdravotním postižením Zlínského kraje na období 2013 – 2016. Tyto dovednosti má na starosti odbor pro řízení lidských zdrojů na KÚZK. Na jednotlivých odborech jsou určeni zaměstnanci, kteří mohou komunikovat se zdravotně postiženými a ti jsou průběžně školeni. (Koncepte vzdělávání a rozvoje..., 2012)

10 FINANCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTANCŮ KÚZK

Výdaje na vzdělávání jsou zakomponovány v rozpočtu KÚZK, konkrétní čísla uvedu později. V rozpočtu jsou výdaje na vzdělávání rozděleny do dvou částí:

- přímé výdaje
- výdaje na konference

(Koncepce vzdělávání a rozvoje..., 2012)

Přímé výdaje na vzdělávání jsou podrobněji rozčleněny dle vnitropodnikového účetnictví KÚZK. Do přímých výdajů se zahrnují položky jako cena vzdělávacího kurzu, mzda lektora atd. (Koncepce vzdělávání a rozvoje..., 2012)

Finanční prostředky jsou rozděleny mezi jednotlivé odbory KÚZK. Množství finančních prostředků je rozdělováno podle počtu pracovních míst na jednotlivých odborech. Při rozdělování finančních prostředků mezi jednotlivé odbory KÚZK, by se odbory měli řídit zásadou maximální účelnosti a efektivnosti vynaložení finančních prostředků na vzdělávání zaměstnanců. (Koncepce vzdělávání a rozvoje..., 2012)

Kontrolu čerpání finančních prostředků na vzdělávání mohou jednotlivé odbory sledovat v pravidelných časových intervalech. Mimo jiné můžeme sledovat členění čerpaných finančních prostředků na:

- odbory
- jednotlivce
- oblastí

(Koncepce vzdělávání a rozvoje..., 2012)

OPVV může sledovat čerpání finančních prostředků na vzdělávání prostřednictvím aplikace Ginis a PIS. (Koncepce vzdělávání a rozvoje..., 2012)

10.1 Rozpočet KÚZK

Konkrétní čísla týkající se rozpočtu KÚZK na rok 2016 jsem získala z oficiálního dokumentu vydaného Zlínským krajem.

Příjmy se zde neuvádějí, protože ty nelze předvídat, pouze u některých příjmů lze odhadnout jejich výši.

Výdaje jsou v rozpočtu členěny mimo jiné i na jednotlivé odbory, které se nacházejí na KÚZK. Toto členění je pro potřeby této diplomové práce nejzřetelnější a podává nejlepší obraz o vývoji výdajů na vzdělávání. Mě budou v této části diplomové práce nejvíce zajímat výdaje odboru řízení lidských zdrojů.

Jeho součástí jsou tyto složky:

- zastupitelstvo: osobní a věcné výdaje
- krajský úřad: osobní výdaje
- příslušenství mezd zaměstnanců
- služby pro úřad
- vzdělávání
- náhrady mezd v době nemoci

(Rozpočet Zlínského kraje na rok 2016, 2015)

Výdaje na vzdělávání z rozpočtu KÚZK nejsou vždy dostačující a proto musí čerpat finanční prostředky i z jiných zdrojů. Krajský úřad využívá spolufinancování Evropské unie. Krajský úřad spolu s Evropskou unií se účastní projektů, které spolufinancují. Další možnost, kterou může krajský úřad využít pro financování vzdělávání je operační program Zaměstnanost. Zde jsou přesně dány podmínky, kdy může krajský úřad čerpat finanční prostředky z tohoto operačního programu.

Nyní uvedu přehled výdajů odboru řízení lidských zdrojů (dále jen odbor ŘLZ) v časovém rozmezí od roku 2011 do roku 2016.

Tab. 1: Výdaje odboru ŘLZ 2011 – 2016 (Rozpočet Zlínského kraje na rok 2016, 2015)

Výdaje odboru řízení lidských zdrojů						
rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
výdaje v tis. Kč	378 626	269 090	276 210	270 455	276 645	277 212

Ve výše uvedené tabulku s výdaji od roku 2011 můžeme sledovat kolísavý pohyb výdajů. Nejvyšší výdaje byly zaznamenány v roce 2011 a dosáhly částky 378 626 tis. Kč. Důležité je zmínit, že v roce 2012 došlo k odlišnému začlenění výdajů na vzdělávání oproti přede-

šlému roku 2011. V roce 2011 byly výdaje na vzdělávání zahrnuty v odboru Kanceláře ředitele. Od roku 2012 jsou výdaje na vzdělávání součástí odboru ŘLZ, jak již bylo uvedeno výše. Od roku 2012 se aplikovaly nové odbory a změnila se struktura jednotlivých odborů KÚZK. Celkové výdaje odboru ŘLZ na rok 2016 činí 277 212 tis. Kč, jde o nejvyšší výdaje od roku 2011.

Tabulka č. 2 znázorňuje výdaje na vzdělávání od roku 2012 do 2016. Není zde uveden rok 2011, protože výše výdajů není porovnatelná s ostatními roky. Tato situace je způsobena změnou skladby odborů. Nebylo zde možné určit výši výdajů na konference, protože do této složky výdajů byly mimo jiné zahrnuty položky jako např.: neinvestiční příspěvky a náhrady, pohoštění atd.

Tab. 2: Výdaje na vzdělávání úředníků KÚZK
(Rozpočet Zlínského kraje na rok 2016, 2015)

Výdaje na vzdělávání úředníků					
rok	2012	2013	2014	2015	2016
výdaje v tis. Kč	3 700	2 900	2 700	2 800	2 800

Než se dostanu k zhodnocení výdajů za jednotlivé roky, je důležité ještě uvést jednu podstatnou věc. Výdaje na vzdělávání, jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, se dělí na přímé výdaje a výdaje na konference. Od roku 2015 je tomu tak, že oba druhy výdajů jsou zahrnuty jako jedna částka ve složce vzdělávání, ale nebylo tomu tak i dříve. V předchozích letech (do roku 2014) se účastnické poplatky na konference uváděly nikoli ve složce vzdělávání, ale ve složce ostatní poplatky. Výše výdajů v tabulce jsou uvedeny i s účastnickými poplatky na konference.

Nejvyšší výdaje na vzdělávání byly v roce 2012, kdy výše výdajů přesáhla 3 000 tis. Kč, v ostatních sledovaných letech výše výdajů nepřesáhla tuto hranici. V roce 2012 výdaje na vzdělávání činí 3 700 tis. Kč. Do roku 2014, než výdaje na konference byly součástí složky vzdělávání, se výše výdajů na konference pohybovala kolem 200 tis. Kč. V předchozím roce 2015 a v současném roce 2016 jsou výdaje na vzdělávání totožné, jsou ve výši 2 800 tis. Kč.

V roce 2016 plánuje KÚZK změnu ve vzdělávání a zavést nové metody vzdělávání. Tuto změnu plánují financovat z operačního programu Zaměstnanost, který je součástí rozvojových projektů pro období 2014-2020. Tento operační program se skládá z následujících 7 projektů:

- Strategické a projektové řízení na KÚZK
- Zavádění a realizace nových metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců PO
- Zavádění a realizace nových metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců KÚZK
- Sladování pracovního a rodinného života na KÚZK
- Podpora transformace kapacit ústavních služeb pro osoby se zdravotním postižením
- Podpora vzniku a rozvoje terénních a ambulantních služeb komunitního typu v místech, kde osoby žijí
- Podpora aktivit a služeb podporující náhradní rodinnou péči

(Rozpočet Zlínského kraje na rok 2016, 2015)

Jak již název 3. projektu napovídá (Zavádění a realizace nových metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců KÚZK), tento projekt bude určen pro financování nových výdajů na vzdělávání. KÚZK plánuje výdaje ve výši přibližně 96 600 tis. Kč. Na projekt Zavádění a realizace nových metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců KÚZK chce krajský úřad vynaložit v roce 2016 1 200 tis. Kč.

11 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

V rámci diplomové práce jsem provedla dotazníkové šetření, které se zaměřuje na spokojenost úředníků Krajského úřadu Zlínského kraje se vzděláváním v rámci jejich odboru. Konkrétně jsem se zaměřila na následující odbory krajského úřadu:

- odbor koordinace aktivit rozvojových projektů
- odbor kultury a památkové péče
- odbor investic
- odbor řízení lidských zdrojů
- odbor zdravotnictví

11.1 Cíl výzkumu

Dotazníkovým šetřením chci zjistit, jak jsou pracovníci krajského úřadu spokojeni se systémem vzdělávání. Mimo jiné chci získat informace o tom, jak jsou respondenti informováni o vzdělávacích aktivitách. V další otázce se zaměřím na to, zda by při vzdělávání chtěli uplatnit vlastní iniciativu.

Nelze výsledky rozdělit dle jednotlivých odborů. Je to z důvodu, aby byla zachována anonymita respondentů. Takže ve výsledcích dotazníkového šetření budou výsledky hodnoceny nikoli dle odborů, ale za Krajský úřad Zlínského kraje jako celek.

11.2 Plán výzkumu

Dotazníky byly rozeslány mezi pracovníky krajského úřadu na výše uvedené odbory, které celkem sčítají 63 pracovníků. Odevzdané dotazníky se mi podařilo nashromáždit od všech pracovníků. Protože vyplnění dotazníků bylo zcela dobrovolné, překvapila mě ochota pracovníků při vyplnění dotazníků. Mezi dotazovanými byli i asistentky a asistenti jednotlivých odborů.

Zde nabízím přehled jednotlivých odborů doplněné o počty pracovníků (uvedené v závorkách), které se zúčastnily dotazníkového šetření:

- Odbor koordinace aktivit rozvojových projektů (6)
- Odbor kultury a památkové péče (11)

- Odbor investic (16)
- Odbor řízení lidských zdrojů (15)
- Odbor zdravotnictví (15)

Respondenti měli možnost se vyjádřit k dané problematice celkem v 9 otázkách. Otázky jsou zaměřeny na formu a metodu vzdělávání, kterou preferují, zda mají prostor k vlastní angažovanosti ve vzdělávání atd. Na závěr jsem dotazník doplnila o dvě zjišťovací otázky týkající se pracovního zařazení a zároveň na dobu praxe v samosprávě či státní správě. Otázky týkající se pohlaví, věku atd. jsem považovala za nadbytečné, proto jsem je do dotazníku nezahrnula. V dotazníku jsou zahrnuty pouze uzavřené otázky, ale různých druhů. Nacházejí se zde dichotomické otázky, otázky s vícenásobnou odpovědí atd.

11.3 Realizační fáze výzkumu a interpretace dat

Jednotlivé kroky realizační fáze a následné interpretace byly sestaveny následovně:

- určení zkoumaného vzorku
- spolupráce s pracovníky Krajského úřadu Zlínského kraje
- zpracování získaných dat
- vyhodnocení

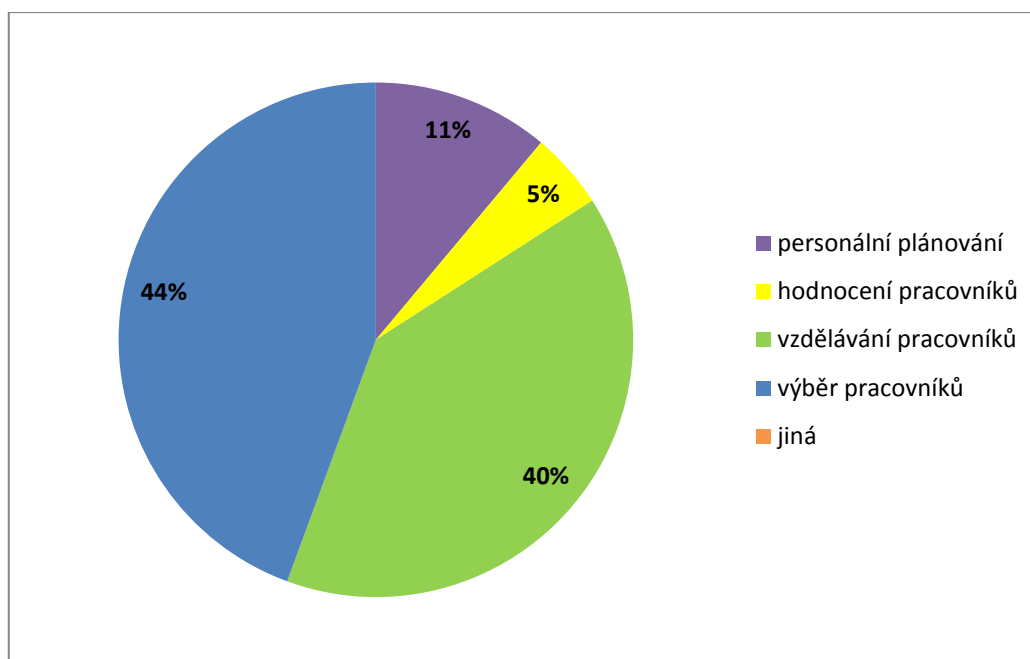
Dotazníkové šetření probíhalo v průběhu dvou měsíců, a to v měsíci prosinci loňského roku 2015 a lednu letošního roku 2016. Sesbíraná data byla zkontrolována z hlediska úplnosti (uvedeny odpovědi na všechny otázky) a správnosti vyplnění.

Při vyhodnocení dotazníkového šetření jsem použila program SPSS, který kvalifikovaně zpracoval data z dotazníkového šetření a usnadnil mi práci při vyhodnocení. Program mi z uvedených dat vytvořil tabulky a grafy, které znázorňují výsledné hodnoty z dotazníků.

Při vyhodnocení získaných dat, jsem použila procentuální výpočty, které jsou součástí grafů.

Otázka č. 1: Jaká personální činnost má z Vašeho pohledu na krajském úřadě nejvyšší důležitost?

Cílem této otázky bylo zjistit, jakou personální činnost považují úředníci (respondenti), kteří se zapojili do dotazníkového šetření, za nejdůležitější.



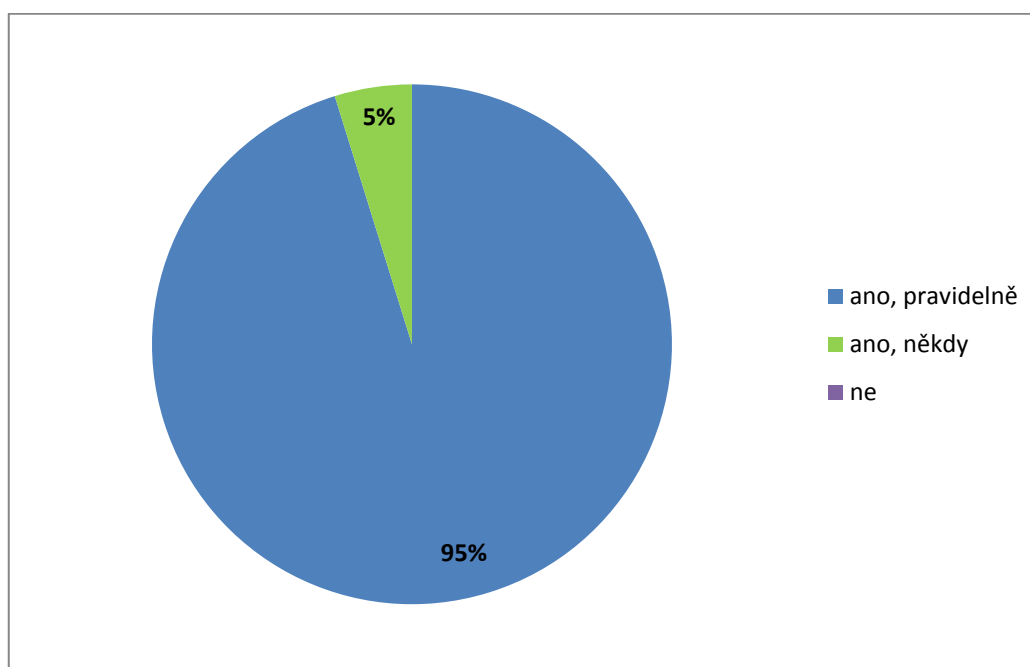
Graf 1: Personální činnosti (vlastní zpracování)

Jak lze vidět v grafu, většina respondentů považuje za nejdůležitější personální činnosti na KÚZK vzdělávání a výběr pracovníků. Obě personální činnosti jsou v zastoupení zhruba 40 %. Ostatní personální činnosti jsou uvedeny v nízkém procentuálním zastoupení. Nízké procento respondentů uvedlo v dotazníkovém šetření za důležitou personální činnost personální plánování (11 %). Nejmenší zastoupení mají úředníci, kteří uvedli jako personální činnost hodnocení pracovníků (5 %). Ani jeden z respondentů si nevybral jinou možnost. Výběr pracovníků zasahuje do personálního uspořádání jednotlivých odborů, ovlivňuje atmosféru na pracovišti a z tohoto důvodu si myslím, že respondenti zvolili tuto personální činnost jako nejdůležitější. Vzdělávání se nejvíce týká úředníků samotných, a proto předpokládám, že ji respondenti zvolili jako druhou nejčastější odpověď.

Dále předpokládám, že úředníci nepovažují za důležitou pouze jednu personální činnost. Ale personální činnost, kterou vybrali, považují za hlavní a z jejich pohledu nejdůležitější.

Otázka č. 2: Dostáváte na pracovišti informace o připravovaných vzdělávacích aktivitách?

Cílem otázky č. 2 je zjistit, jestli jsou pracovníci krajského úřadu ve Zlíně řádně a včas informováni o připravovaných vzdělávacích aktivitách, kterých se musí během kalendářního roku zúčastnit.

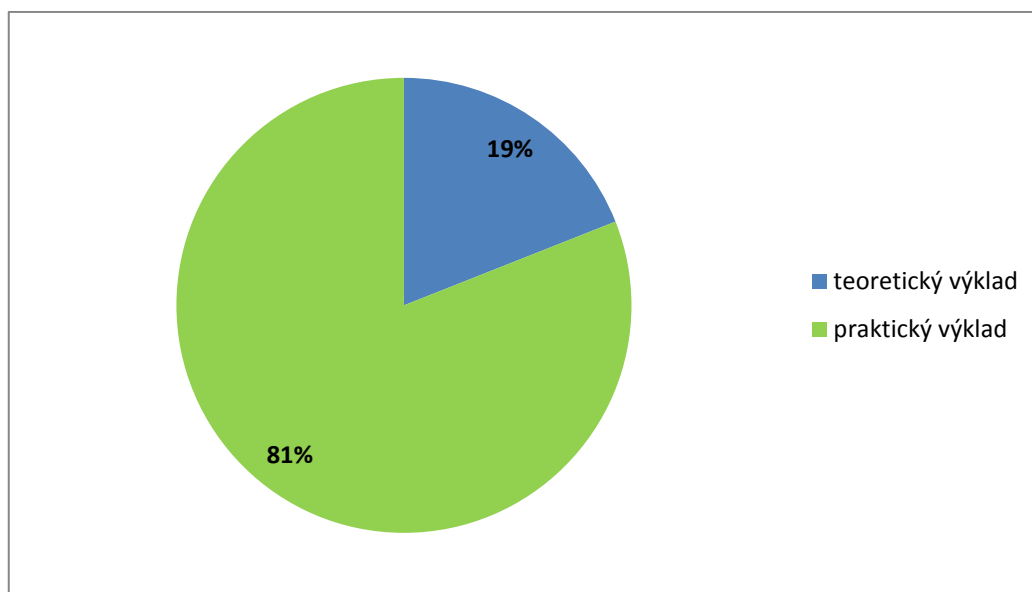


Graf 2: Informace o vzdělávacích aktivitách (vlastní zpracování)

Dotazníkové šetření mi pouze potvrdilo mou domněnku. 95 % respondentů uvedlo, že o připravovaných vzdělávacích aktivitách jsou informováni pravidelně. Po podrobnějším zkoumání jsem zjistila, že úředníci mají zveřejněný „rozpis“, kterých vzdělávacích aktivit se musí během kalendářního roku zúčastnit a kdy se tyto vzdělávací aktivity uskuteční. Pouhých 5 % respondentů uvedlo, že o připravovaných vzdělávacích aktivitách jsou informováni pouze občas, není to tedy pravidlem. Ale uspokojujivé zjištění je, že žádný z respondentů neuvedl, že by o vzdělávacích aktivitách nebyl informován vůbec.

Zajímavé by bylo zjistit, do jakého odboru spadají respondenti, kteří v dotazníkovém šetření uvedli, že jsou o vzdělávacích aktivitách informováni pouze někdy. Tuto skutečnost jsem nezjišťovala, aby byla zachována anonymita respondentů, která jim byla před vyplněním dotazníku zajištěna.

Otázka č. 3: Jakou formu vzdělávání preferujete?



Graf 3: Formy vzdělávání (vlastní zpracování)

Odpovědi teoretický výklad jsou myšleny právní normy, vyhlášky, atd. Praktickým výkladem je myšlena aplikace v praxi. Všechno se samozřejmě nedá ukázat prakticky nebo pouze odpřednášet teorii, vždy musí být určitá míra zastoupení každé formy vzdělávání. Např. nový právní předpis nelze aplikovat, ale může být doplněn o souvislosti s jeho vydáním.

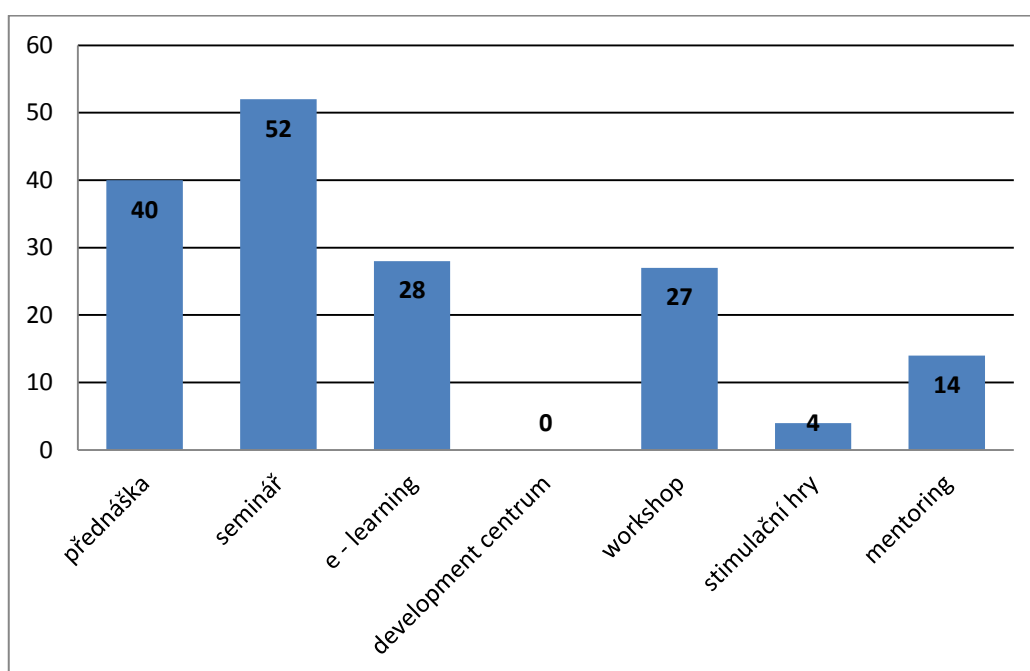
Přes 80 % respondentů si zvolilo jako formu vzdělávání praktický výklad. Zbylí respondenti zvolili možnost teoretického výkladu (19 %). Někteří respondenti mi sdělili, že by rádi uvedli obě možnosti, ale to nebylo možné.

S touto otázkou souvisí následující otázka týkající se vzdělávacích metod. U následující otázky se pravděpodobně respondenti rozhodovali na základě odpovědi uvedené

v otázce č. 3. Protože některé vzdělávací metody jsou zaměřeny spíše na teorii a ostatní zase na praxi.

Otázka č. 4: Které z uvedených vzdělávacích metod využíváte při vzdělávání?

Cílem otázky, která se týká volby vzdělávacích metod používaných při vzdělávání, je zjistit na jakou metodu by se měl KÚZK při vzdělávání zaměřit. A tím tedy motivovat úředníky k větší ochotě se vzdělávat i v nadstandardních případech.



Graf 4: Vzdělávací metody (vlastní zpracování)

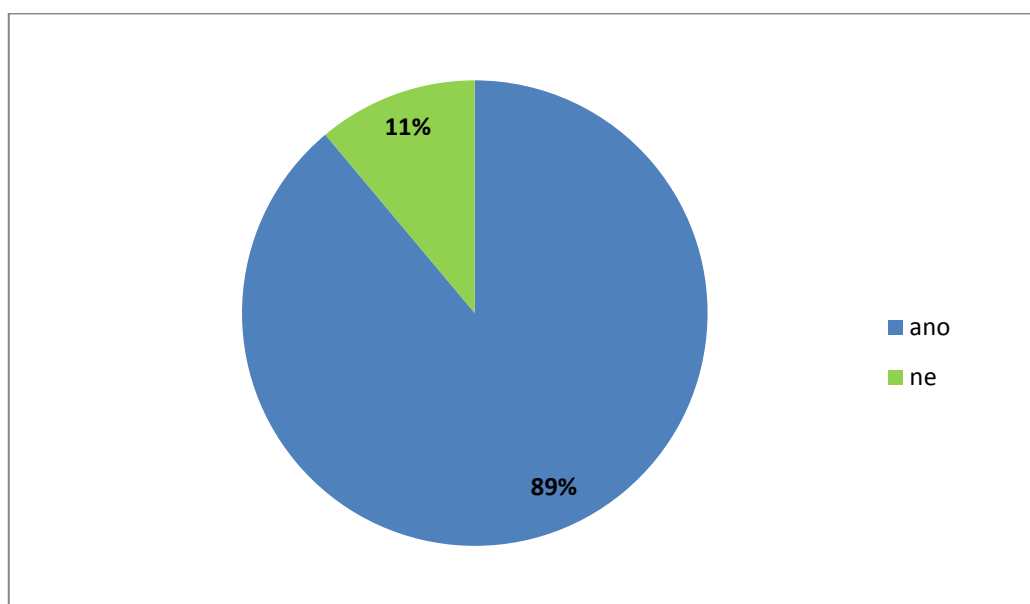
Respondenti měli na výběr ze sedmi možností, které jsou znázorněny ve výše uvedeném grafu. Maximální počet vzdělávacích metod, které mohli respondenti v dotazníkovém šetření označit, jsou 3 možnosti. Z tohoto důvodu, nám samozřejmě nemůže dát součet 63 respondentů, jak je tomu u jiných otázek.

Z výše uvedených metod, pouze jedinou metodu, development centrum, nezvolil ani jeden respondent. Největší zájem mají úředníci na KÚZK o semináře (uvedlo tak 52 respondentů). V těsném závěsu za semináři jsou přednášky, které zvolilo 40 respondentů. Následují možnosti, které mají již nižší zastoupení, ale stále je zvolilo více než 1/3 respondentů. Tímto jsou myšleny metody jako e-learning (28 respondentů) a o jednoho respondenta méně

zvolilo workshop. Poslední metody vzdělávání mají již zanedbatelné zastoupení, jsou to stimulační hry a mentoring.

Otázka č. 5: Máte prostor si zvolit vzdělávací aktivitu, kterou považujete za potřebnou pro Váš další rozvoj?

Prostřednictvím této otázky bych chtěla zjistit, zda mají úředníci, mimo povinné vzdělávací aktivity, si možnost vybrat nadstandardní vzdělávací aktivitu. Nadstandardní vzdělávací aktivity nejsou povinné, ale na druhou stranu by úředníkovi pomohly v jeho dalším profesním rozvoji.



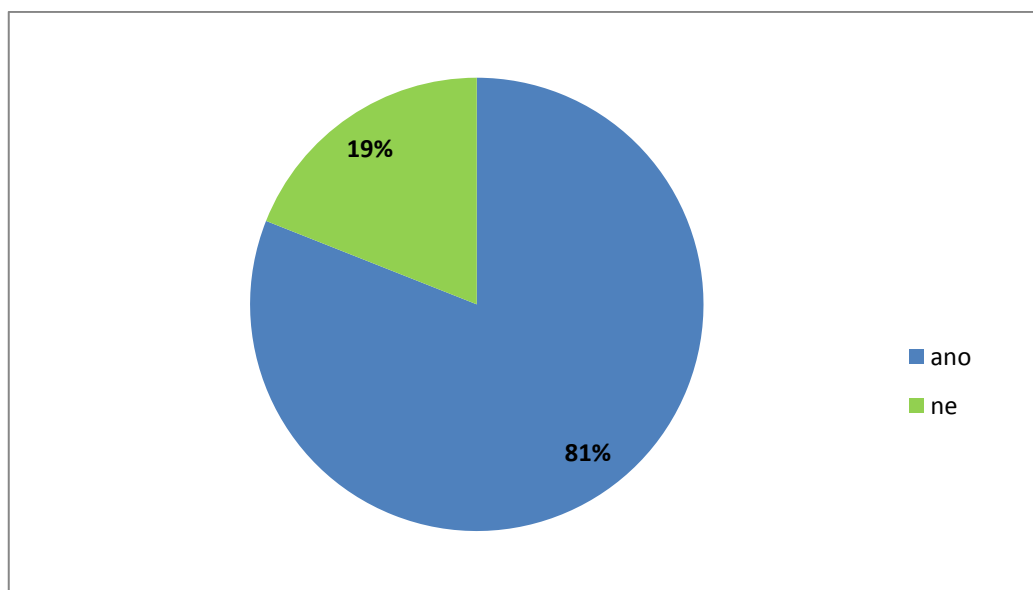
Graf 5: Možnosti nadstandardní vzdělávací aktivity (vlastní zpracování)

Touto otázkou jsem došla k závěru, že většina úředníků mají na svém odboru prostor si vybrat další vzdělávací aktivitu, které úředníkům pomůže v jejich dalším profesním rozvoji. Na otázku č. 5 zvolilo odpověď „ano“ přesně 89 % respondentů. Opačný názor v dotazníkovém šetření sdílelo 11 % respondentů.

Otázkou je, zda úředníci mimo to, že mají možnost si zvolit nadstandardní možnost další vzdělávací aktivity, tuto možnost využívají. Na tuto otázku mi dá odpověď další otázka dotazníkového šetření, která objasní tuto problematiku.

Otázka č. 6: Využívali byste další vzdělávací aktivity i nad rámec povinného vzdělávání?

Tato otázka, jak již bylo uvedeno výše, navazuje a doplňuje otázku předešlou (otázka č. 5). Mým cílem je zjistit, zda úředníci KÚZK využívají vzdělávací aktivity, které nejsou povinné.



Graf 6: Prostor pro vzdělávací aktivity nad rámec (vlastní zpracování)

Z grafu vyplývá, že úředníci by vzdělávací aktivity, které nejsou povinné i tak využívali. Plyne to z procentuálního vyjádření souhlasu s položenou otázkou, týkající se výše uvedené problematiky. Souhlas v dotazníkovém šetření uvedlo 81 % respondentů. Pouhých 19 % respondentů by nevyužilo možnost další nadstandardní vzdělávací aktivity.

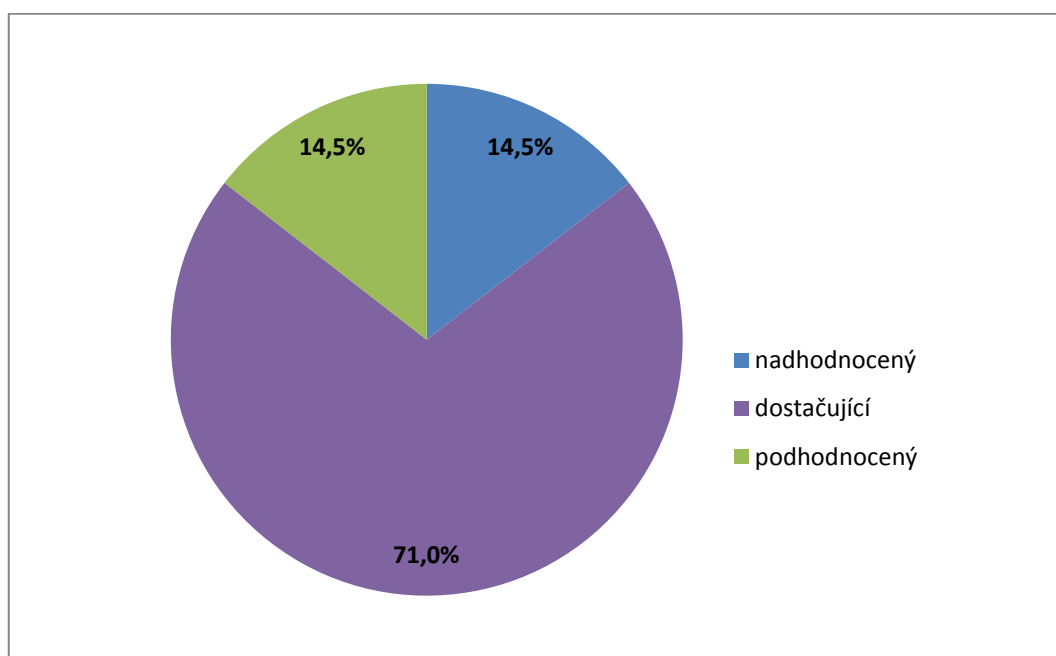
V porovnání s předešlou otázkou, zde vyjádřilo souhlas menší procento respondentů s využíváním vzdělávací aktivity nad rámec povinných vzdělávacích aktivit. Na základě této skutečnosti, mohu říci, že ne všichni respondenti, kteří mají možnost si zvolit vzdělávací aktivity nad rámec povinných, mají zájem se těchto vzdělávacích aktivit účastnit a tím si obohatit svůj profesní rozhled.

Může tomu být z následujících důvodů:

1. povinné vzdělávací aktivity jsou dostačující pro výkon jejich profese
2. nemají časové možnosti se těchto vzdělávacích aktivit účastnit

Otázka č. 7: Zákon stanovuje počet dní vzdělávání nejméně na 18 dní po dobu následujících 3 let. Uveďte, jak tento počet dní vnímáte.

Otázkou č. 7 chci zjistit, jak vnímají limitující počet dní vzdělávání úředníci na KÚZK. Není možné, aby všem úředníkům vyhovoval souhlas se zákonem daným počtem dní vzdělávání.



Graf 7: Počet dní vzdělávání (vlastní zpracování)

Respondenti si měli možnost si vybrat ze tří možností, za jaký považují zákonný počet dní vzdělávání. Na výběr měli možnost, že je počet dní nadhodnocený, dostačující nebo podhodnocený.

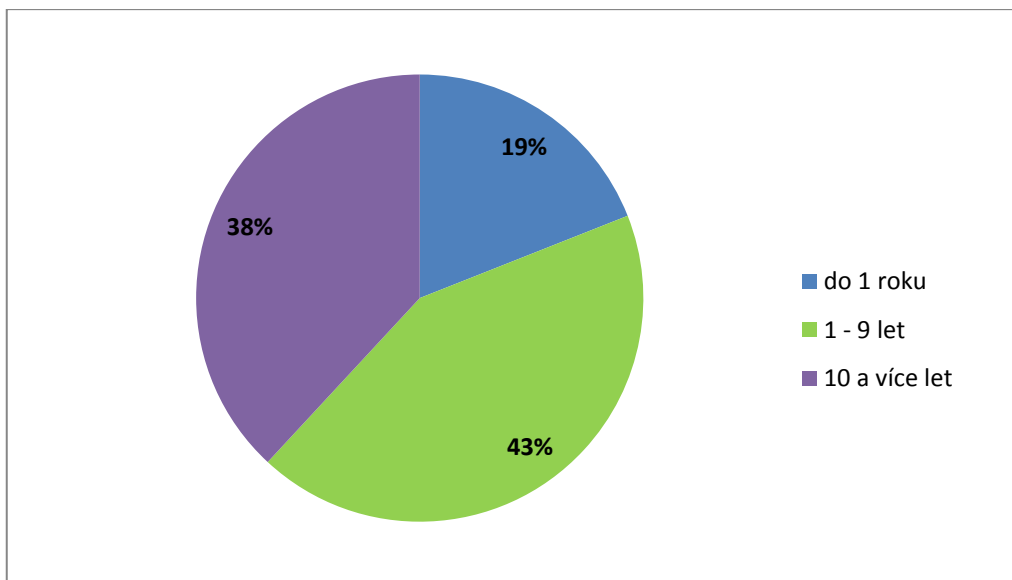
Nejvíce respondentů uvedlo, že počet dní považují za dostačující. Tuto odpověď zvolilo 71 % respondentů. Ale ne všichni respondenti jsou se zákonným počtem dní vzdělávání spokojeni. Zbýlých 29 % respondentů si ve stejném poměru vybralo zbylé dvě možnosti.

Tato část respondentů by počet povinných dní vzdělávání upravila. Půlka z nich by snížila počet dní, ale druhá polovina by se zachovala opačným směrem, počet dní by tedy zvýšila.

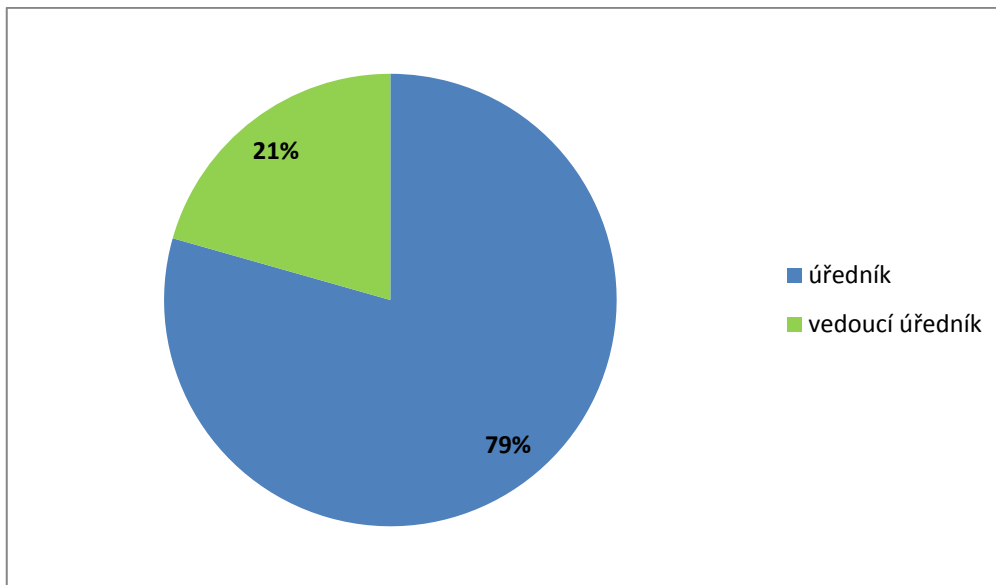
Zajímavé by mohlo být zjištění, o kolik dní by respondenti, kteří považují počet dní vzdělávání za nadhodnocený či podhodnocený, by snížili či zvýšili hranici. Pro tuto diplomovou práci to není důležité, takže jsem tuto otázku nezačlenila do dotazníkového šetření.

Otázka 8: Jaká je délka Vaší praxe v samosprávě nebo státní správě?

Otázka 9: Jaké je Vaše pracovní zařazení?



Graf 8: Délka praxe (vlastní zpracování)



Graf 9: Pracovní zařazení (vlastní zpracování)

Poslední dvě otázky dotazníkového šetření jsou doplňující a chci jimi zjistit pouze základní charakteristiku pracovního poměru v samosprávě či státní správě.

Dotazníkového šetření se tedy nejvíce respondentů účastnilo s délkou praxe 1–9 let (střední délka praxe), a to konkrétně 43 %. Na druhém místě se umístili respondenti s nejdelší délkou praxe, jedná se o 10-ti letou a víceletou praxí. Nejméně respondentů se mi podařilo oslovit s délkou praxe do 1 roku, dotazníkového šetření se zúčastnilo pouhých 19 %.

Druhá otázka se týkala pracovního zařazení pracovníků na KÚZK. Pracovníky jsem rozdělila do dvou skupin, úředníci a vedoucí úředníci. Samozřejmě se dotazníkového šetření nejvíce účastnilo úředníků. Počet vedoucích pracovníků od úředníků se liší o více než polovinu, přesně o 58 % respondentů.

Nyní budou následovat tabulky zpracovány v programu SPSS, kterými dokáži propojit dvě otázky (či odpovědi respondentů) v dotazníkovém šetření, které mohou vést k zajímavým zjištěním.

V tabulce uvedené níže jsou zpracovány odpovědi na otázku č. 1 a na doplňující otázku č. 8.

Tab. 3: Porovnání personálních činností dle délky praxe (vlastní zpracování)

		Délka praxe		
		do 1 roku	1 - 9 let	10 a více let
Personální činnost	personální plánování	2	2	3
	hodnocení pracovníků	2	1	0
	vzdělávání pracovníků	5	12	8
	výběr pracovníků	3	12	13

Z tabulky lze zjistit, že pracovníci KÚZK s delší praxí na krajském úřadě (praxe nad 1 rok) preferují jako personální činnost výběr pracovníků a považují ji jako jednu z nejdůležitějších personálních činností. Respondenti s praxí 1–9 let uvedli jako druhou nejdůležitější personální činnost vzdělávání pracovníků. Uvedlo tak stejný počet respondentů jako u výběru pracovníků. Vzdělávání a výběr pracovníků zvolilo 12 respondentů s praxí 1–9 let.

Respondenti s praxí do 1 roku vybrali odpovědi téměř rovnoměrně, tzn. že se ke každé z možností se přiklonilo téměř shodný počet respondentů. Mírně vyčnívá vzdělávání pracovníků, zvolilo ho 5 respondentů.

Dle následující tabulky bylo mým úkolem zjistit, zda ovlivní délka praxe názor, který má zhodnotit, zda je 18 dní vzdělávání během následujících 3 let dostačující, nebo respondenti vidí tuto věc jinak.

Tab. 4: Zhodnocení délky vzdělávání dle délky praxe (vlastní zpracování)

		Délka praxe		
		do 1 roku	1 - 9 let	10 a více let
Délka vzdělávání	nadhodnocená	0	5	4
	dostačující	8	17	20
	podhodnocená	4	5	0

Z tabulky č. 5 vyplývá, že ve všech skupinách respondentů rozdělených dle délky praxe zvolili respondenti nejčastěji možnost dostačující. To napovídá, že jsou respondenti spokojeni s tím, jak je zákonem nastavena délka vzdělávání. U úředníků s praxí do 9 let zvolilo tuto možnost přibližně 60 %. Úředníci s praxí v délce 10 a více let zvolilo tuto možnost přes 80 % respondentů.

Další odpovědi musím zhodnotit dle jednotlivých skupin respondentů. První skupina respondentů s délkou praxí do 1 roku zvolila jako druhou nejčastější možnost, že délka vzdělávání je podhodnocená. Tuto možnost vybrali 4 respondenti. Druhá skupina respondentů s praxí v rozmezí 1 až 9 let vybrala se stejným počtem respondentů, a to přesně 5, možnost nadhodnocená a podhodnocená délka vzdělávání. A poslední skupina respondentů vybrala mimo možnost dostačující ještě možnost nadhodnocená délka vzdělávání, ale je to již v zanedbatelném počtu 4 respondentů.

V konečném zhodnocení mohu pouze dodat, že dle délky praxe na KÚZK lze konstatovat, že úředníci s délkou praxe do 1 roku ještě nenabýli všechny podstatné informace důležité k výkonu své práce a proto někteří respondenti uvedli, že délka vzdělávání je dle jejich názoru podhodnocená. Úředníci s praxí 10 a více let naopak zvolili kromě nejčastější možnosti ještě možnost, že délka praxe je nadhodnocená. Je to pravděpodobně z opačného důvodu než u první skupiny respondentů. Důvodem tudíž je, že jejich načerpané zkušenosti a znalosti jsou již dostačující a nepotřebují se již tolik vzdělávat. Podstatné pro ně je, aby své znalosti pouze aktualizovali.

12 STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR

Vybrala jsem si tuto metodu sběru dat z důvodu, že tato metoda doplňuje dotazníkové šetření a dostanu bližší informace o problému, který potřebuji vyřešit. Strukturovaný rozhovor spočívá v předem sestaveném souboru otázek, které budu pokládat. Strukturovaný rozhovor má několik dalších druhů. Zde jsem upřednostnila standardizovaný strukturovaný rozhovor, který spočívá v položení otázek v předem stanoveném obsahové formě, pořadí atd. Přibližuje se dotazníkovému šetření ještě více než jakýkoliv jiný druh strukturovaného rozhovoru.

Před samotným rozhovorem jsem musela vytvořit otázky, které budu pokládat, ale musela jsem si uvědomit, jaký výstup chci získat z tohoto výzkumu:

- koho oslovím, aby se mnou spolupracoval při rozhovoru,
- jak budu odpovědi na položené otázky zaznamenávat,
- jak budu zpracovávat získaná data.

Otázky strukturovaného rozhovoru musí splňovat určitá pravidla:

- neutralita: otázky nesmí být předlohou jak na danou otázku odpovědět
- srozumitelnost: otázky musí předkládat v jazyce a formě, které bude dotazovaný rozumět. Lepší variantou je pokládat krátké a výstižné otázky.
- standardizace: u formulovaných otázek by měl být zachován slovosled, který jsme předem zvolili. Jiný slovosled může ovlivnit i odpověď na položenou otázku.

Strukturovaný rozhovor jsem provedla na půdě Krajského úřadu Zlínského kraje s vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání, Mgr. Pavlou Psotovou. Jedná se tedy o individuální formu vzdělávání nikoli skupinovou. Mgr. Psotovou jsem si vybrala z důvodu, že jako vedoucí oddělení vzdělávání mi poskytne nejlepší informace a také má k požadovanému tématu nejbližší.

Mnou sestavený strukturovaný rozhovor se skládá z 9 otázek, které mi přiblíží situaci ohledně vzdělávání na Krajském úřadě Zlínského kraje. Poté si vytvořím ucelenější obrázek o vzdělávání na krajském úřadě. Otázky jsem sestavovala v návaznosti na dotazníkové šetření, ale zde jsem kladla hlubší otázky, na které by mi s největší pravděpodobností nemohli odpovědět respondenti z dotazníkového šetření.

Soubor otázek, které jsem kladla při rozhovoru, a odpovědi Mgr. Psotové jsou uvedeny v Příloze P II.

Na tomto místě stručně shrnu výstupy, které plynou z provedeného rozhovoru, který jsem po samotném uskutečnění přepsala do publikovatelné formy, ale samozřejmě jsem zachovala obsahovou část.

Z první otázky, která se zabývá formou zjištění potřeb vzdělávání, je patrné, že na krajském úřadě ve Zlíně využívají veškeré možnosti, které mají k dispozici, aby zjistili veškeré potřeby, které úředníci potřebují pro výkon pracovní náplně. Konkrétně užívají dotazníků, hodnocení, individuálních plánů a mimo jiné také nezbytnou legislativu, která se neustále aktualizuje a je nutné, aby s ní úředníci byli seznámeni a postupovali podle platné úpravy legislativy.

Na druhou otázku, jejíž úkolem bylo zjistit, jaká z forem se používá nejčastěji a z jakého důvodu, mi nebylo odpovězeno podle mých představ. Mgr. Psotová neuvedla nejčastější formu. Její zdůvodnění bylo to, že nelze jednoznačně říci, která z forem zjištění je nejčastější. Záleží na tom, v jaké době se tato informace zjišťuje a jak rychle potřebujeme znát odpověď.

Další otázka je směřována na personální strategii na KÚZK a její aplikaci na krajském úřadě. Pozitivním výsledkem bylo, že tato strategie vůbec existuje, není totiž podmínkou mít tuto strategii zpracovanou. Na KÚZK je personální strategie součástí Strategie krajského úřadu a její nezbytnou součástí je vzdělávání úředníků, které spadá do personální strategie. Co všechno tato strategie obsahuje je uvedeno v příloze P II, kde je umístěn celý rozhovor.

Následující otázka má spojitost s dotazníkovým šetřením. Důvod, proč jsem otázku týkající se návrhů na vzdělávání, se kterým přicházejí úředníci na KÚZK začlenila i do rozhovoru je ten, že mě zajímalo, zda Mgr. Psotová a respondenti dotazníkového šetření se shodnou v odpovědích. Jak se dalo očekávat, odpovědi jsou shodné. Protože 89 % respondentů uvedlo, že mají prostor pro návrhy na vzdělávací a Mgr. Psotová jednoznačně na tuto otázku odpověděla „ANO“ bez jakýchkoliv pochybností.

Šestá otázka měla za úkol zjistit, jak často jsou aktualizovány plány vzdělávání úředníků. Odpověď zněla, že plány jsou pravidelně aktualizovány po třech letech nebo jako reakce na změnu situace či skutečnosti. Můžu jen předpokládat, že aktualizace po třech letech je dostačující. Na tuto otázku by mi mohli dát odpověď pouze ti, kterých se to týká. Ale podle mého názoru je doba aktualizace zvolena správně. Kratší doba při aktualizaci by podle

mého názoru byla zbytečná a také pro pracovníky vytvářející plány vzdělávání časově náročná či nereálná.

Při další otázce jsem zjišťovala, jaké instituce využívá KÚZK při vzdělávání svých pracovníků. Z odpovědi jasně vyplynulo, že využívají převážně externí vzdělávací instituce. V ojedinělých případech využívají při vzdělávání i interní instituce. A proč využívají převážně externí vzdělávací instituce? Je to z důvodu, že interní instituce nedokážou pokrýt takovou širokou škálu vzdělávání, kterou musí všichni úředníci KÚZK splnit.

Důvody proč využívá krajský úřad převážně externí vzdělávací instituce, jsou tyto:

- zvyšování odbornosti ve specifických oblastech
- neustále a kontinuální vzdělávání
- aktualizace informací

Další otázkou, položenou v rámci rozhovoru, má za úkol zjistit informace o e-learningu využívaném při vzdělávání úředníků. I KÚZK e-learning využívá, ale po absolvování tohoto kurzu, již nezjišťují zpětnou vazbu od úředníků, kteří tento kurz absolvovali. Je to asi škoda, protože by mě zajímalo, jak jsou úředníci spokojeni s touto formou vzdělávání a zda ji dávají přednost před běžnými formami vzdělávání jako přednášky či semináře.

Využívání e-learningových kurzů je moderní záležitostí a na krajských úřadech dochází k jejich rozšiřování. E-learning nabízí přes 40 studijních okruhů, ve kterých se může úředník vzdělávat. Tato forma vzdělávání je samozřejmě finančně náročná, ale nemyslím si, že by se zde náklady výrazně lišily od jiných forem vzdělávání.

Přes e-learningové kurzy KÚZK rozšiřují převážně tyto okruhy:

- soft skills
- počítačové dovednosti
- vstupní vzdělávání
- environmentální minimum

Předposlední otázka také navazuje na otázku z dotazníkového šetření. V dotazníkovém šetření se měli respondenti vyjádřit, jak cítí povinný počet dní vzdělávání. V rozhovoru jsem se tázala, zda je počet dní striktně dodržován. Výsledek byl takový, že počet dní není striktně dodržován, ale nedochází k jeho snižování, ale k jeho navyšování. Povinný počet

dní vzdělávání je totiž uveden jako minimální, nejedná se o nutnou hranici, která se musí dodržovat, pouze nesmí dojít ke snížení počtu dní.

Následující otázka je trochu z jiného okruhu než otázky předcházející. Poslední otázka se zabývá náklady na vzdělávání. Abych mohla provést v projektové části diplomové práce odhad nákladů, potřebovala jsem zjistit, kolik se investuje do úředníka, přesně řečeno do jeho vzdělávání, za období 1 roku. Při rozhovoru jsem zjistila, že náklady na 1 úředníka/rok činí přibližně 5 tisíc Kč.

13 PROJEKTOVÁ ČÁST

V této části diplomové práce se budu snažit zefektivnit fungování vzdělávání na KÚZK. A současně navrhnout způsob jak by se této efektivity dalo docílit a zároveň snížit náklady krajského úřadu na vzdělávání úředníků. Tuto efektivitu bych chtěla zabezpečit založením studentské skupiny či sdružení na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, které by vytvářelo e-learningové vzdělávací kurzy, které by následně byly poskytnuty KÚZK.

13.1 E-learningové kurzy Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

Vzdělávání prostřednictvím Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně (dále jen UTB) by probíhalo jako sdružení studentů pod vedením JUDr. Libora Šnédara Ph.D., který by zabezpečoval právní stránky vzdělávání, kterou se bude studentská skupina převážně zabývat. A protože v dnešní době jdou technologie hodně dopředu, plánuji vzdělávat úředníky prostřednictvím e-learningových kurzů, které jsou dnes populární, ale ještě nejsou příliš často zapojovány do vzdělávání na krajském úřadě. Samozřejmě tím nechci říct, že se vůbec nevyužívají.

Studentskou skupinu by tvořili studenti navazujícího magisterského studia (dle jen NMS) oboru Veřejná správa a regionální rozvoj a taktéž oboru Informační technologie, kteří již mají dost zkušeností a znalostí načerpaných během studia na vysoké škole. Studenti oboru Veřejná správa a regionální rozvoj by měli na starosti nahrávání videí a ručili by za správnost informací, kterou by ještě dále prozkoumalo vedení studentské skupiny, a to JUDr. Šnédar Ph.D. Studenti oboru Informační technologie by zabezpečovali funkčnost internetových stránek, na kterých budou probíhat e-learningové kurzy.

Studentům, kteří se zapojí do tohoto projektu, bude odpuštěna praxe, kterou musí v průběhu NMS absolvovat. Další výhodou, která motivuje studenty k zapojení do tohoto projektu je sblížení se studenty z jiné fakulty, se kterými nepřijdou příliš často do kontaktu, nebo si díky rozdílným studijním zájmům nerozumí. Tato studentská skupina může být nápomocná tyto studenty stmelit. Tato zkušenost může studentům zapojených do tohoto projektu pomoci při hledání uplatnění po absolvování UTB.

Vzdělávání bude tedy probíhat v okruhu právních změn týkajících se úředníků krajských úřadů. Na svém počátku aplikujeme vzdělávání pouze na úředníky KÚZK. Náplní studentů bude nahrávat video záznamy, které následně zveřejní na internetových stránkách. Video záznamy se budou týkat změn v právní oblasti, jak již je uvedeno výše. Internetové stránky

musí být samozřejmě zabezpečeny a každý z úředníků by měl individuální přihlašovací údaje.

Před zahájením tohoto projektu musím zjistit, zda krajský úřad o takovou pomoc má či nemá zájem. Záleží na mnoha faktorech, které musí krajský úřad zvážit. Nejedná se o žádný krátký proces, a proto není v mých silách všechny potřebné informace zjistit do fáze dokončení této diplomové práce.

Podle mého názoru by tento projekt mohl ušetřit KÚZK mnoho finančních prostředků, které musí vložit do vzdělávání úředníků krajského úřadu. Ale tento projekt určitě šanci, se zapojit do vzdělávání úředníků, má a to uvažuji na základě toho, že již od roku 2011 funguje na fakultě managementu a ekonomiky Studentská účetní a daňová kancelář, která má vysokou úspěšnost.

13.2 Počáteční fáze projektu

Projekt plánuji uskutečnit nejdříve v letním semestru akademického roku 2016/2017. Je to z důvodu, že tomu musí předcházet dlouhé schvalovací období, které se skládá z jednotlivých fází. Ještě před samotným schvalováním musí proběhnout předložení projektu KÚZK a jeho prezentace před představiteli KÚZK. Trvání studentské skupiny záleží na studentech. Konkrétně na tom, jak dlouho se budou chtít studenti zapojovat a podílet na fungování studentské skupiny. Samozřejmě zde vznikne určitá fluktuace studentů, protože studentská skupina je určena pouze studentům UTB a po úspěšném absolvování závěrečných zkoušek, jejich účast na vzdělávání bude ukončena, musí být tudíž nahrazeny jinými studenty.

JUDr. Libor Šnédar Ph.D. již předběžně odsouhlasil, že by při uvedení tohoto projektu byl nápomocen studentům kdykoliv by potřebovali. Jeho postavení je zde z důvodu, aby byla zajištěna poradní a kontrolní funkce. Byl by tedy studentů k dispozici, kdyby potřebovali poradit při vytváření e-learningových kurzů, ale převážně by měl na starosti kontrolu vytvořených video nahrávek z právního hlediska a případnou korekci.

Marketingová propagace by probíhala pouze na KÚZK a to v podobě prezentace vytvořeného projektu. Pro větší úspěch a uvedení projektu do praxe se může uskutečnit dotazníkové šetření, které má za úkol zjistit, zda by úředníci KÚZK tento typ vzdělávání chtěli využívat. Ale protože hodně respondentů v uskutečněném dotazníkovém šetření považuje

vzdělávání úředníků za důležitou personální činnost, pravděpodobně by změnu ve vzdělávání uvítali. I kdyby e-learningové kurzy byly nad rámec povinných školení, rádi by úředníci tuto možnost využívali, jak již vyplývá z dotazníkového šetření.

Studentská skupina zapojená do tohoto projektu by se podle mých představ měla skládat z vedoucího skupiny, studentů oboru Veřejné správy a regionální rozvoje a Informační technologie, ale to jen pro shrnutí, tyto údaje již byly uvedeny výše. Nyní se zaměřím na přesné počty studentů. Vedoucí skupiny musí být samozřejmě pouze jeden, aby měl rozhodující slovo a měl vyšší kompetence než ostatní. Ze studijního oboru Veřejná správa a regionální rozvoj by se tohoto projektu účastnili ze začátku pouze 4 studenti. Tento počet je v počáteční fázi dostačující. Nebráním se pozdějšímu rozšíření pracovního týmu. A v neposlední řadě jsou tu studenti oboru Informační technologie, kteří musí zajistit správný a bezpečný přístup na e-learningové kurzy. Zde bych počet studentů ustálila na 2 studentech. Z hlediska informatiky bude nejvíce práce při vytváření internetových stránek. V závěru se tedy jedná o malou studentskou skupinu, která se může do budoucna dále rozšiřovat dle potřeb projektu.

Studentskou skupinu chci založit v jedné z budov UTB, tedy v kanceláři, kterou by nám poskytla bezplatně UTB. Tímto krokem by studentské skupině UTB moc pomohla a převážně ušetřila finanční prostředky. Jedná se o náklady, které by se musely v pronajatých prostorech měsíčně hradit. Zkomplikovalo by to fungování studentské skupiny, protože z toho plyne velká finanční zátěž. Ušetřím tím konkrétně tyto náklady:

- pronájem
- energie
- internet

V další řadě se ušetří taktéž náklady na mzdy pracovníků, kteří externě zajišťují vzdělávání úředníků KÚZK. Pro studenty bude tato činnost ve studentské skupině dobrou zkušeností pro další profesní rozvoj a jejich fungování ve studentské skupině bude zcela dobrovolné. A nebude studentům poskytnuta žádná peněžní odměna, ale aby studenti měli motivaci se zapojit do tohoto projektu, bude jim odpuštěna účast na povinné diplomové praxi, kterou musí studenti absolvovat v rámci NMS v celkovém rozsahu 80 hodin. Podrobněji se budu náklady zabývat v další kapitole diplomové práce.

13.3 Náklady projektu

Nejdůležitější při řešení nákladů je zajistiti zdroj, který nám finanční prostředky na uskutečnění projektu poskytne. Kdo tedy bude sponzorem.

Okrajově jsem se již zabývala náklady v předešlé kapitole. Ale v té byly uvedeny pouze náklady, od kterých je tento projekt zproštěn. Takže s nimi nemusím v tomto projektu počítat a konkrétně je vyčíslit.

Nejvyšší náklady jsou náklady pořizovací, tedy náklady na rozjezd projektu, vybavení kanceláře atd. Mezi další, ale zde velmi malou, skupinu nákladů patří náklady na provoz neboli denní chod kanceláře.

Pořizovací náklady

6 stolů se židlí	30. 000 Kč
2 skříně	10. 000 Kč
6 notebooků	100. 000 Kč
tiskárny + další příslušenství	50. 000 Kč
webové stránky	10. 000 Kč
nahrávací zařízení	10. 000 Kč
Celkem	210. 000 Kč

Provozní náklady (Kč/měsíc)

kancelářské potřeby	500 Kč
telefon	500 Kč
aktualizace systému	1 000 Kč
Celkem	2 000 Kč

Roční náklady na provoz studentské kanceláře, podle mých přepočtů, činí dohromady **24. 0000 Kč.**

V neposlední řadě musím vyřešit problém, kde na nezbytné náklady vezmu finanční prostředky, aby studentská skupina mohla vzniknout a byl zabezpečen každodenní chod studentské skupiny.

Prvním plánovaným zdrojem financí je Evropská unie (dále jen EU). EU nám pomůže uhradit pořizovací náklady studentské kanceláře, které jsem vyčíslila na 210 tisíc Kč (podrobný rozpis jednotlivých nákladů naleznete výše). Pořizovací náklady nám pomůže uhradit EU prostřednictvím poskytnutých dotací. Nejpravděpodobnějším operačním programem, z kterého se mohou uhradit tyto náklady, je operační program Zaměstnanost. Dotace nejsou poskytovány v plné výši (EU poskytuje určitá procenta požadované částky). Zbylou část nákladů pokryje KÚZK ze svého rozpočtu, ale nejedná se o žádnou převratnou částku. Pokud by tedy byla dotace poskytnuta ve výši 70 %, krajskému úřadu zbyde uhradit 63 tisíc Kč (zbylých 30 % pořizovacích nákladů).

Ano, psala jsem, že tento projekt má pomoci ušetřit KÚZK finanční prostředky na vzdělávání úředníků. Ale tato částka spolu s provozními měsíčními náklady, jsou jediné finanční prostředky, které musí KÚZK vynaložit. Měsíční provozní náklady činí 2 tisíce Kč (rozpis jednotlivých položek provozních nákladů naleznete výše). Za samotné e-learningové kurzy platit nebude.

Další náklady spojené s provozem studentské kanceláře bude sponzorovat UTB ve Zlíně. Jsou to náklady jako pronájem kanceláře, energie. Ale o těchto nákladech jsem se zmínila již dříve, takže se jimi již nebude podrobněji zabývat.

13.4 Vyhodnocení projektu

Založení studentské kanceláře zabývající se tvorbou e-learningových kurzů pro KÚZK si myslím, že je dobrým začátkem spolupráce mezi krajským úřadem a UTB. Pod vedením JUDr. Šnédara Ph.D. bude spolupráce na kvalifikované úrovni, kterou zajistí svými znalostmi a schopnostmi načerpanými během dlouholeté právnické praxe.

Náklady, které založení studentské kanceláře vyžaduje, nejsou nijak vysoké (pořizovací náklady jsou 210 tis. Kč + provozní náklady jsou 2 tis. Kč/měsíc). A pokud vyjdou všechny možnosti spolufinancování, bude uskutečnění tohoto projektu reálné, tedy ještě za podmínky, že KÚZK o takovou spolupráci bude mít zájem. O prosazení tohoto projektu se

studenti zaslouží představením projektu před hlavními představiteli KÚZK a to přímo na půdě krajského úřadu.

Studentský projekt zabývající se tvorbou e-learningových kurzů může být začátkem dobré spolupráce mezi krajským úřadem, UTB a lze taky připojit vzdělávací společnosti, které mohou předat cenné rady z dlouholeté praxe působení v oblasti jak podnikového vzdělávání, tak i vzdělávání ve veřejné správě.

13.5 Další možnosti spolupráce

Na tomto místě chci ještě představit další možnosti spolupráce UTB s dalšími organizacemi či krajským úřadem. Představení projektů bude již velmi stručné. Projekty nebude rozebírat tak podrobně jako předcházející projekt.

13.5.1 Spolupráce UTB a KÚZK

Spolupráce mezi UTB a KÚZK se může rozšířit i na jiné oblasti a nejen na e-learningové kurzy. Úředníci krajského úřadu, by měli mít prostor na hodnocení vzdělávacích kurzů, kterých se musí během pracovního poměru na krajském úřadě zúčastnit. Je tím myšleno, jak se jim líbila forma vzdělávání, zda bylo vzdělávání přínosné, srozumitelné atd. Ve většině případů se úředníkům po absolvovaném kurzu předloží hodnotící dotazník, který se následně vyhodnotí. Jeho výsledky jsou důležité pro další vzdělávací kurzy, aby mohly být lepší a vyhovovaly představám úředníků.

Právě při fázi vyhodnocení dotazníkového šetření se mohou zapojit studenti UTB a zpracovat dotazníky. Následně z nich vytvořit výstup, který se poté předloží KÚZK. Krajský úřad si již naloží s výsledky dle svého uvážení. Pomoc spočívá v uspořené čas úředníků, kteří by se museli v opačném případě vyhodnocení věnovat sami.

Na UTB se vyučují předměty, kde se studenti naučí zpracovávat dotazníkové šetření či jiné výzkumy pomocí specializovaných programů jako je např. SPSS, který jsem využila i já v této diplomové práci při zpracování dotazníků.

13.5.2 Spolupráce UTB, vzdělávací instituce a KÚZK

Poslední formou možné spolupráce, kterou představím v této diplomové práci, je spolupráce mezi třemi subjekty. Do této chvíle jsem uvažovala pouze o spolupráci mezi 2 subjekty (UTB a KÚZK). V tomto případě jsme přidala jako třetí subjekt spolupráce externí vzdělávací instituci. Externí vzdělávací instituce bych vybrala jako jednu z těch, s kterými spolupracuje KÚZK při vzdělávání úředníků.

A v čem by měla spočívat takové spolupráce? KÚZK by tedy doporučil jednu ze vzdělávacích institucí, které využívají při vzdělávání svých úředníků. UTB chtěla využívat tuto vzdělávací instituci jako jednu z možností, jak studentům ukázat, jak takové vzdělávání úředníků probíhá. Studenti by měli možnost navštívit některou vzdělávací akci, kterou pořádá vzdělávací instituce a vytvořit si vlastní obraz o vzdělávání a rozšířit si tím obzor o vzdělávání, o kterém do této chvíle slyšeli pouze na přednáškách. Do této chvíle jsem mluvila pouze o externích vzdělávacích institucích, ale druhou možností jsou i interní vzdělávací instituce, které poskytují na KÚZK jinou oblast vzdělávání.

Touto spoluprací bychom umožnili studentům si rozšířit obzor znalostí a hlavně by viděli teoretické znalosti načerpané během studia na UTB v praxi.

ZÁVĚR

Vzdělávání je v dnešní době důležité pro rozvoj osobnosti a to ne jen v zaměstnání. Věnovat se vzdělávání je důležité již od brzkého věku, tím myslím vzdělávání ve školách. Vzděláváním si lidé rozšiřují své znalosti a dovednosti. Vzdělávání považují i úředníci za jednu z nejdůležitějších personálních činností společně s výběrem pracovníků.

Na KÚZK se musí vzdělávání řídit převážně Zákonem o úřednících územně samosprávných celků a dalšími právními předpisy, které jsou závazné. Po zpracování diplomové práce jsem se seznámila s postupy vzdělávání na KÚZK jednak teoreticky, ale také prakticky. V seznámení se s praxí mi byly nápomocny dotazníky a rozhovor s vedoucí odboru.

Co se týká povinných počtu dní, které musí úředníci během 3 let splnit, já zákon stanoven na 18 dní. Převážná většina úředníků považuje dobu vzdělávání za dostačující, ale najdou se zde i výjimky, které by počet dní zvýšily či snížily. Odvíjí se to od délky praxe ve státní nebo veřejné správě. Jako i většina z nás, tak úředníci raději vidí praktický výklad a z toho také vyplývá, že při vzdělávání nejraději využívají přednášky, semináře, workshopy a v neposlední řadě e-learning. E-learningové kurzy se využívají na KÚZK, ale rozšiřují se prostřednictvím těchto kurzů, pouze některé okruhy znalostí (soft skills, environmentální minimum a další okruhy). Úředníci KÚZK jsou ochotni se vzdělávat i nad rámec povinných kurzů a rozšiřovat si obzor ve věcech, kterými se při pracovní náplni zabývají. KÚZK jim dávají možnost se takových kurzů účastnit. Takže striktně nedodržují počet dní vzdělávání, ale ve většině případů je tento počet dní překročen. Vedoucí odboru personálních věcí a vzdělávání vyčíslila náklady na vzdělávání jednoho úředníka na KÚZK na 5 tisíc Kč, což není příliš nízká částka. Ale vzdělávání je nedílnou součástí pracovní náplně na krajském úřadě. Náklady na vzdělávání si nemusí úředník hradit sám, ale hradí je za něj krajský úřad.

Na základě tohoto výzkumu, jsem dospěla k vytvoření projektového balíčku. Projekt byl vytvořen z důvodu, aby se zefektivnil způsob vzdělávání na KÚZK a na druhé straně snížily finanční prostředky. Efektivního vzdělávání na KÚZK chci docílit založením studentské skupiny, která se bude zabývat vytvářením e-learningových kurzů studenty, které budou sloužit úředníkům na KÚZK k rozvoji jejich vzdělávání v oblasti právních změn, které se uskutečňují každoročně. Dojde zde ke spolupráci KÚZK a UTB ve Zlíně a tímto způsobem, si mají studenti možnost otevřít cestu k lepšímu pracovnímu uplatnění po dokončení studia na UTB.

Do této diplomové práce jsem zařadila i další projekty, které by umožnili rozšířit spolupráci ve vzdělávání mezi UTB a KÚZK. Jedná se o jakousi nástavbu projektu zabývajícího se vytvořením e-learningových kurzů.

Zpracováním diplomové práce jsem si vytvořila ucelený obraz o průběhu vzdělávání na KÚZK. Závěrem bych chtěla už jen dodat, že vzdělávání na KÚZK probíhá přesně tak, jak by probíhat mělo, ale samozřejmě se zde najdou věci, které by se daly dělat trochu jinak. Za nedostatek, pokud to tedy mohu tak označit, je efektivita a tu navrhuji zvýšit projektem, který je představen výše.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- BRDEK, Miroslav a Helena VYCHOVÁ, 2004. *Evropská vzdělávací politika: programy, principy a cíle*. Praha: ASPI, 167 s. ISBN 80-86395-96-0
- COGAN, Rudolf, 2004. *Krajské zřízení*. Praha: ASPI, 440 s. ISBN 80-7357-04.
- ČESKO, 2000. Zákon č. 129/2000 o krajích. In: *Sbírka zákonů ČR*. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-129>
- ČESKO, 2002. Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů ČR*. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312>
- ČESKO, 2012. Vyhláška č. 3004/2012 Sb. o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků. In: *Sbírka zákonů ČR*. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-304>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015. *Statistická ročenka Zlínského kraje* [online]. [cit. 2016-03-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-zlinskeho-kraje-2015-cs9s0tvyx7>
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-74000-347-9
- GREGAR, Aleš, 2008. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2
- HÁJEK, Tomáš, 2007. *Vzdělávání pracovníků ve veřejné správě v ČR* [online]. Praha, [cit. 2015-09-14]. Dostupné z: https://www.vse.cz/vskp/1331_vzdelavani_pracovniku_ve_verejne_sprave_v_cr. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze
- HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8

INSTITUT PRO VEŘEJNOU SPRÁVU PRAHA, 2015. *Institut pro veřejnou správu Praha: O nás* [online]. [cit. 2015-09-05]. Dostupné z: <http://www.institutpraha.cz/o-nas>

Koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje, 2012. Zlínský kraj, červenec 2012, 33 s.

KOUBEK, Josef, 2002. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 367 s. ISBN 8072610333

KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3

KOUBEK, Josef, 2008. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

MANAGEMENT MANIA, 2011a. *Schopnost (Ability)* [online]. [cit. 2015-08-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/schopnost>

MANAGEMENT MANIA, 2011b. *Dovednosti (Skills)* [online]. [cit. 2015-08-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/dovednost>

PALÁN, Zdeněk a Ladislav RÝZNAR, 2000. *Vzdělávání dospělých a Evropa*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 127 s. ISBN 80-7041-879-6

PRŮCHA, Jan, 2014. *Andragogický výzkum*. Vydání 1. Praha: Grada. Pedagogika (Grada), 152 s. ISBN 978-80-247-5232-7.

Rozpočet Zlínského kraje na rok 2016, 2015. Zastupitelstvo Zlínského kraje, 16. 12. 2015, 52 s.

SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ, 2006. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 2. Hradec Králové: Gaudeamus, 154 s. ISBN 80-7041-212-7

SIMS, Ronald R, 2007. *Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges and Opportunities*. 1st ed. Charlotte, N.C.: Information Age, 623 p. ISBN 978-1-59311-526-5

SLOMAN, Martyn, 2003. *Training in the age of the learner*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 144 p. ISBN 0852929919

ŠLAPÁK, Ondřej, 2003. *E-logos* [online]. Praha: Aquasoft [cit. 2016-02-23]. ISSN 1211-0442. Dostupné z: <http://nb.vse.cz/kfil/elogos/miscellany/slapa103.pdf>

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 168 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6

WALKER, Alfred J, 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 253 s. ISBN 80-247-0449-8

Závěrečný účet Zlínského kraje za rok 2013, 2014. Zastupitelstvo Zlínského kraje, 18. 6. 2014, 144 s.

ZLÍNSKÝ KRAJ, 2005. *Poslání, vize a hodnoty a etický kodex Krajského úřadu Zlínského kraje* [online]. [cit. 2016-02-24]. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/poslani-vize-a-hodnoty-a-eticky-kodex-krajskeho-uradu-zlinskeho-kraje-cl-200.html>

ZLÍNSKÝ KRAJ, 2016. *Organizační řád a struktura Krajského úřadu Zlínského kraje* [online]. [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/organizacni-rad-a-struktura-krajskeho-uradu-zlinskeho-kraje-cl-1031.html>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
EU	Evropská unie
KÚZK	Krajský úřad Zlínského kraje
MV ČR	Ministerstvo vnitra České republiky
NMS	Navazující magisterské studium
OPVV	Oddělení personálních věcí a vzdělávání
PIS	Personální informační systém
ÚSC	Územně samosprávný celek
UTB	Univerzita Tomáše Bati
ZOZ	Zvláštní a odborná způsobilost

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1: Systém formování schopnosti pracovníka</i>	19
<i>Obr. 2: Plánování vzdělání</i>	24
<i>Obr. 3: Organizační struktura Krajského úřadu Zlínského kraje k 1. 1. 2016</i>	43
<i>Obr. 4: Vize KÚZK</i>	45
<i>Obr. 5: Systém vzdělávání</i>	47

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1: Výdaje odboru ŘLZ 2011 – 2016</i>	<i>54</i>
<i>Tab. 2: Výdaje na vzdělávání úředníků KÚZK</i>	<i>55</i>
<i>Tab. 3: Porovnání personálních činnosti dle délky praxe</i>	<i>68</i>
<i>Tab. 4: Zhodnocení délky vzdělávání dle délky praxe</i>	<i>68</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1: Personální činnosti</i>	59
<i>Graf 2: Informace o vzdělávacích aktivitách</i>	60
<i>Graf 3: Formy vzdělávání</i>	61
<i>Graf 4: Vzdělávací metody</i>	62
<i>Graf 5: Možnosti nadstandardní vzdělávací aktivity</i>	63
<i>Graf 6: Prostor pro vzdělávací aktivity nad rámec</i>	64
<i>Graf 7: Počet dní vzdělávání</i>	65
<i>Graf 8: Délka praxe</i>	66
<i>Graf 9: Pracovní zařazení</i>	67

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

Příloha P II: Rozhovor

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážení respondenti,

jsme studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia na UTB. Dotazník doplňuje moji diplomovou práci týkající se vzdělávání pracovníků na krajském úřadě Zlínského kraje. Analýzou výsledků bych ráda Váš pohled na vzdělávání na odboru, kde působíte. Při vyplňování dotazníku bude respektována Vaše anonymita.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

Bc. Petra Plšková

1. Jaká personální činnost má z Vašeho pohledu na krajském úřadě nejvyšší důležitost? (vyberte jednu variantu)
 - personální plánování
 - hodnocení pracovníků
 - vzdělávání pracovníků
 - výběr pracovníků
 - jiná:

2. Dostáváte na pracovišti informace o připravovaných vzdělávacích aktivitách?
 - ano, pravidelně
 - ano, někdy
 - ne

3. Jakou formu vzdělávání preferujete?
 - teoretický výklad (právní normy)
 - praktický výklad (příklady z praxe)

4. Které z uvedených vzdělávacích metod využíváte při vzdělávání? (vyberte maximálně 3 možnosti):
 - přednáška
 - seminář
 - e-learning
 - development centrum
 - workshop
 - stimulační hry
 - mentoring

5. Máte prostor si zvolit vzdělávací aktivitu, kterou považujete za potřebnou pro Váš další rozvoj?
- ano
 - ne
6. Využívali byste další vzdělávací aktivity i nad rámec povinného vzdělávání?
- ano
 - ne
7. Zákon stanovuje počet dní vzdělávání nejméně na 18 dní po dobu následujících 3 let. Uveďte, jak tento počet dní vnímáte.
- nadhodnocený
 - dostačující
 - podhodnocený
8. Jaká je délka Vaší praxe v samosprávě nebo státní správě?
- do 1 roku
 - 1-9 let
 - 10 a více
9. Jaké je Vaše pracovní zařazení?
- úředník
 - vedoucí úředník

PŘÍLOHA P II: ROZHOVOR

Jaké formy nejčastěji využíváte pro zjištění potřeby odborného vzdělávání pracovníků pro výkon své pracovní pozice?

K analýze vzdělávacích potřeb se využívá dotazník rozesílaný na jednotlivé vedoucí zaměstnance jednotlivých odborů; proces hodnocení, jehož součástí je i rozvoj zaměstnanců; individuální plány zaměstnanců. Podnětem je i aktuální úprava legislativy, která vyvolá potřebu dalšího vzdělávání a neustálé aktualizace informací.

Jakou nejčastěji a proč?

Nelze říct, jsou na stejné úrovni.

Má krajský úřad ve Zlíně zpracovanou personální strategii? Pokud ano, jak upravuje část vzdělávání pracovníků?

Máme Strategii krajského úřadu, jejíž součástí je i podpora odbornosti zaměstnanců, a to např. formou aktivit: využívání interních lektorů a interních koučů, zavedení prvků učící se organizace, nastavování systému nástupnictví. Z personální strategie vyplývá, mimo jiné, i posilování zájmu zaměstnanců úřadu o sebevzdělávání a rozvoj, tvorba nabídek a možnosti sebevzdělávání nad zákonný rámec.

Přicházejí pracovníci s vlastními návrhy na účasti některých vzdělávacích aktivit, které považují pro svůj další rozvoj za důležité?

Ano.

Jak často jsou aktualizovány plány vzdělávání pracovníků?

Plány vzdělávání jsou nastaveny na 3 roky a aktualizují se průběžně, dle potřeby, zpravidla jako součást pravidelného hodnocení zaměstnanců.

Využíváte při vzdělávání zaměstnance úřadu (interní vzdělávání) nebo častěji využíváte externí vzdělávací instituce? A z jakého důvodu tomu tak je?

Obě formy využíváme, ale častěji externí vzdělávací instituce, důvodem je potřeba zvyšování odbornosti zaměstnanců ve specifických oblastech jejich pracovního zaměření, nutnosti neustálého a kontinuálního doplňování a aktualizace informací.

Využíváte na Vašem úřadě e-learning? Pokud ano, jaké jsou zpětné vazby od pracovníků?

E-learning je ke vzdělávání zaměstnanci využíván, cílená zpětnou vazba není úřadem zjišťována. Nabídka vzdělávání je široká, cca přes 40 studijních témat, využívány jsou více zejména témata se zaměřením na soft skills, počítačové kurzy a také vstupní vzdělávání, environmentální minimum.

Zákonem stanovený počet dní na vzdělávání pracovníků, překračujete nebo ho striktně dodržujete?

Zákonem stanovený počet dnů je stanovený jako minimální, dochází tedy i k překročení.

Dalo by se odhadnout, kolik průměrně úřad investuje do vzdělávání 1 pracovníka na 1 rok?

Cca 5000 Kč