

Formy a metody vzdělávání dospělých ve vybrané organizaci

Petra Skokanová Abrhánová

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra SKOKANOVÁ ABRHÁMOVÁ**
Osobní číslo: **H098302**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Formy a metody vzdělávání dospělých ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- Platná legislativa stanovující systém vzdělávání na ÚSC
- Formy vzdělávání zaměstnanců a úředníků zařazených do Krajského úřadu Jihomoravského kraje
 - o Vstupní vzdělávání
 - o Průběžné vzdělávání
 - o Zvláštní odborná způsobilost
 - o Vzdělávání vedoucích úředníků
- Metody vzdělávání
 - o Přednáška
 - o Workshop
 - o Samostudium
 - o E-learning
- Vyhodnocení vzdělávacích akcí Jihomoravského kraje v letech 2008-2010

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC, ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška MV ČR č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků
- Vyhláška MV ČR č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků
- Armstrong, M.: Personální management. Praha: Grada, 1999
- Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2002
- www.mvcr.cz

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.**
Skupina managementu a ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **8. dubna 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2012**

V Brně dne 8. dubna 2011


prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Petra Skokanová Abrhámová

.....
Jméno, příjmení studenta

V Brně


.....
Podpis

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Lidé, nejdůležitější článek fungující veřejné správy, a jejich vzdělávání uskutečňované odlišnými formami a metodami na Krajském úřadu Jihomoravského kraje. Tento systematický proces, jehož cílem je změna pracovního chování, je předmětem této bakalářské práce.

V praktické části je provedena analýza spokojenosti s hromadnou vzdělávací akcí organizovanou na Krajském úřadu Jihomoravského kraje. Na základě výsledků dotazníkového šetření mezi respondenty jsou vysloveny návrhy, které by mohly vést k většímu „přínosu“ vzdělávací akce.

Klíčová slova:

Veřejná správa, krajský úřad, úředník, vzdělávání úředníků, právní rámec vzdělávání úředníků územně samosprávného celku, formy a metody vzdělávání.

ABSTRACT

People, the most important part of functional public administration, and their education realised through different forms and methods at the authority “Krajský úřad Jihomoravského kraje”. The systematic process which has the change of behaviour at work as its target is the matter of this bachelor’s work.

The practical part of this work is represented by the analysis of the satisfaction with the collective educating action organised by the authority “Krajský úřad Jihomoravského kraje”. Based on the results of evaluation the questionnaires among the respondents are formulated suggestions which should lead to higher “benefit” of the educating action.

Key words:

Public Administration, Regional Office, official, education officials, the legal framework of education officials of territorial self-governing unit, forms and methods of education.

Prohlášení

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

Poděkování

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D., MPH, za jeho trpělivost a vstřícný přístup, za velmi cenné připomínky a odborné rady, které mi poskytl při vypracování této bakalářské práce. Velmi si toho vážím.

Dále bych ráda poděkovala pracovníkům oddělení personálních věcí a vzdělání odboru kancelář ředitelky Krajského úřadu Jihomoravského kraje za poskytnutí informací, potřebných pro zpracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 VEŘEJNÁ SPRÁVA.....	11
1.1 JIHOMORAVSKÝ KRAJ.....	12
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ, VE VZTAHU KE VZDĚLÁVÁNÍ	16
2.1 OBECNÝ POPIS ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	16
2.2 PERSONALISTIKA A SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ JIHOMORAVSKÉHO KRAJE	18
3 FORMY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ.....	21
3.1 POPIS DIDAKTICKÝCH FOREM VZDĚLÁVÁNÍ.....	21
3.2 KLASIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH METOD	22
3.3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH METOD VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V RÁMCI FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	28
4 VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ.....	31
4.1 PRÁVNÍ ZÁKLAD VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ ÚSC.....	32
4.2 VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ KRAJSKÉHO ÚŘADU JIHOMORAVSKÉHO KRAJE DANÉ ZÁKONEM O ÚŘEDNÍCÍCH	34
4.3 DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ A ZAMĚSTNANCŮ	45
5 VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ.....	49
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	51
6 METODA A TECHNIKA SBĚRU DAT.....	52
6.1 CÍL VÝZKUMU	52
6.2 METODA VÝZKUMU.....	52
6.3 VÝSLEDKY VÝZKUMU	55
ZÁVĚR	65
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	67
SEZNAM OBRÁZKŮ	70
SEZNAM TABULEK.....	71
SEZNAM PŘÍLOH.....	72

ÚVOD

Dospělost již dlouho není považována za etapu ukončeného tělesného a duševního vývoje jedince. Naopak, je dokázáno, že vývojové změny probíhají po celý život člověka. Může jít o změny, které vedou ke zdokonalení a obohacení jedince. Věk sám o sobě pak nesnižuje schopnost učit se. Vzdělávání má dnes daleko širší rozměr i smysl, přičemž se jedná o celoživotní proces, který se týká nejen studentů, ale i velké části zaměstnanců různých firem a organizací během jejich aktivní kariéry. Ve vyšším věku student (zaměstnanec) své studium obvykle orientuje na zvyšování a prohlubování svých odborných znalostí a dovedností, většinou těch, které jsou přímo spojovány s jeho profesním zaměřením. Dospělý student je zpravidla motivován k účasti na dalším vzdělávání právě zaměstnavatelem a vlastní snahou po prohloubení vědomostí v oboru vykonávaném v zaměstnání.

Vyšší kvalita vzdělávání pak může přispět ke zvýšení pracovní výkonnosti, kvalitě práce, zlepšení interní komunikace uvnitř organizace i externí spolupráce s obchodními partnery, u manažerů k vyšší efektivitě uplatňování odborné a řídicí způsobilosti.

Téma „Formy a metody vzdělávání dospělých ve vybrané organizaci“ jsem zaměřila na vzdělávání úředníků územního samosprávného celku, konkrétně zaměstnanců úřadu Jihomoravského kraje, pracujících v různých profesích krajského úřadu. Má-li být veřejná správa „dynamická“, tedy schopna se adaptovat a reagovat na měnící se vnější i vnitřní prostředí, musí být nastaven systém vzdělávání úředníků, který bude na tyto změny odpovídat. Leštinská a kolektiv (2006, s. 7) uvádí: „... *pracovníci veřejné správy (personální složka veřejné správy) – úředníci – jsou jako skuteční vykonavatelé veřejnoprávních činností patrně nejdůležitější složkou, na které v rámci veřejnoprávních aktivit „všechno stojí“*. Představují tak významný determinant kvality veřejné správy, jakkoli je tato kvalita definována (např. jako zákonnost, souladnost s potřebami klientů atd.)“.

Cílem práce je popsat formy a metody vzdělávání úředníků kraje formou věcné analýzy systému vzdělávání

- zda dochází k účelnému propojení teorie, determinované/stanovené zákonem, a praxe;

- zda existují v této „organizaci“ dostatečné snahy o aplikaci moderních metod vzdělávání
- zda jsou vůbec moderní metody ve veřejné správě aplikovatelné.

V teoretické části jsou vysvětleny zásadní pojmy vztahující se k danému tématu (územně samosprávný celek, úředník územně samosprávného celku, vedoucí úředník, vzdělávání úředníků, právní rámec vzdělávání úředníků územně samosprávného celku, a další pojmy, které s tématem souvisejí) a krátce uvedeny nejčastější formy a metody, kterými je vzdělávání naplňováno.

Předmětem praktické části je šetření spokojenosti s užívaným vzdělávacím systémem úředníků a zaměstnanců územně samosprávného celku Jihomoravského kraje.

Jako účinný ukazatel pro hodnocení systému vzdělávání jsem zvolila „dotazník zpětné vazby“, obsahující 7 otázek, který byl předložen vedoucím úředníkům (a implementačnímu týmu) územně samosprávného celku po ukončení vzdělávací akce za účelem získání jejich stanoviska k uskutečněnému školení.

Hlavním cílem tohoto dotazníku bylo „ověření spokojenosti“ a získání bezprostředního hodnocení vzdělávací akce pro organizátory a navrhnout doporučení ke zlepšení při aplikaci nové metody řízení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VEŘEJNÁ SPRÁVA

Správou v obecném smyslu rozumíme činnost, nejlépe probíhající v rámci právního řádu, jejímž cílem je spravování či řízení určitých záležitostí za účelem dosažení konkrétního výsledku. Kejdová (2009, s. 13) uvádí, že „*správou obecně rozumíme obstarávání určitých záležitostí (svých vlastních, ale i záležitostí druhých subjektů) nebo také řízení určitých záležitostí.*“

Kejdová (2009, s. 13, 14) dále správu člení na soukromou a veřejnou. Obecně se dá uvést, že toto dělení je rozlišeno podle toho, jaké cíle jsou pro ni prioritou.

Veřejná správa – správa věcí veřejných je vykonávána ve veřejném zájmu státem či státem aprobovanými subjekty, kterým je její výkon uložen jako povinnost (subjekty veřejné správy jsou vybaveny veřejnou mocí a mohou tedy prostřednictvím mocenských nástrojů zasahovat do veřejných záležitostí). Svou „autoritativní“ činností, která je charakterizována vztahem podřízenosti a nadřízenosti, rozhodují o povinnostech a právech adresátů veřejné správy. Při výkonu veřejné moci může ale činit pouze to, co je jí zákonem výslovně svěřeno - je ovládána principem zákonnosti.

- Čl. 2 odst. 3 Ústavy České republiky – „*Státní moc slouží všem občanům a lze ji uplatňovat jen v případech, v mezích a způsoby, které stanoví zákon.*“
- Čl. 2 odst. 2 Ústavního zákona č. 23/1991 – „*Státní moc lze uplatňovat jen v případech a v mezích stanovených zákonem, a to způsobem, který zákon stanoví.*“

Kromě těchto činností vstupují současně do vztahů, které již nejsou tak autoritativní, a jsou pro ni charakteristické rovnoprávné vztahy mezi orgány a adresáty. Jedná se zejména o pečovatelskou či obhospodařovací činnost, spočívající v zajišťování určitých veřejných potřeb. Příkladem těchto činností může být správa a nakládání s obecným majetkem, zadávání veřejných zakázek, aj. Při výkonu těchto činností se řídí právními předpisy soukromého práva. Kejdová (2009, s. 14) tuto ostatní správu označuje na **soukromou**.

Jak bylo uvedeno výše, subjekty veřejné správy při své činnosti jednají autoritativně, vrchnostensky. Mohou na základě svých pravomocí, ve veřejném zájmu a k jeho zabezpečení, rozhodovat o právech a povinnostech subjektů a to na základě **veřejné moci**.

Veřejnou moc charakterizoval Ústavní soud ČSFR (1992), který ve svém rozhodnutí vyslovil, že veřejnou mocí se rozumí taková moc, která autoritativně rozhoduje o právech

a povinnostech subjektů, ať již přímo, nebo zprostředkovaně. Subjekt, o jehož právech nebo povinnostech rozhoduje orgán veřejné moci, není v rovnoprávném postavení s tímto orgánem a obsah rozhodnutí tohoto orgánu nezávisí od vůle subjektu.

Pojmu „veřejná správa“ lze ale přikládat více významů. Můžeme hovořit o správě jako o určitém druhu činností, nebo také jako o organizaci či instituci. Lajtkepová (2007, s. 11) kromě záměrných činností, považuje za veřejnou správu i „*souhrn institucí, které tyto činnosti vykonávají přímo či zprostředkovaně*“.

V České republice je při správě veřejných záležitostí, která je realizována jako projev výkonné moci, aplikován spojený model veřejné správy. To znamená, že v sobě zahrnuje jak **státní správu, tak samosprávu**. Na základě zákona může být orgánům územní samosprávy svěřen výkon i státní správy.

Obce a kraje tak spravují své záležitosti samostatně, v tzv. **samostatné působnosti**, a vykonávají též prostřednictvím svých orgánů státní správu, tedy tzv. **přenesenou působnost**, kterou stanoví zákon.

1.1 Jihomoravský kraj

Jihomoravský kraj vznikl na základě Ústavního zákona č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků a o změně ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, s účinností od 1. ledna 2000, nejprve jako Brněnský kraj, se sídlem v Brně, a od účinnosti Ústavního zákona č. 176/2001 Sb., kterým se mění zákon č. 347/1997 Sb., tedy od 31. 5. 2001, jako kraj Jihomoravský.

Postavení kraje je upraveno zákonem č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), jenž nabyl účinnosti dnem voleb do zastupitelstev krajů, v Jihomoravském kraji tedy dnem 12.11.2000. Dne 12. listopadu 2000 zahájil kraj a jeho orgány svoji činnost.

Působnost kraje je dána zákonem č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení):

- Kraj pečuje o všestranný rozvoj svého území, o potřeby svých občanů a při výkonu své působnosti chrání veřejný zájem.

- Své pravomoci spravuje samostatně v tzv. samostatné působnosti a prostřednictvím svých orgánů vykonává i státní správu jako tzv. přenesenou působnost, kterou stanoví zákon. Pokud zvláštní zákon upravuje působnost kraje a nestanoví, zda jde o přenesenou působnost, platí, že jde vždy o činnosti patřící do samostatné působnosti krajů.
- Ve vztahu k obcím je působnost kraje, resp. jeho orgánů, upravena i zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení)

Krajský úřad

Postavení kraje a jeho orgánů definuje zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů. Kraj je samostatně spravován zastupitelstvem kraje; dalšími orgány kraje jsou pak rada kraje, hejtman kraje a krajský úřad. Orgánem kraje je též zvláštní orgán kraje zřízený podle zákona.

Krajský úřad Jihomoravského kraje tvoří zaměstnanci kraje, zařazení do krajského úřadu, a ředitelka. Základními organizačními jednotkami jsou odbory, které se dále člení na oddělení (ta se již dále nečlení).

Podle zákona č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů, § 59 odst. 1, písm. b) je vyhrazeno radě stanovit počet zaměstnanců kraje zařazených do krajského úřadu, do zvláštních orgánů kraje a do organizačních složek a objem prostředků na platy těchto zaměstnanců.

Jedním z odborů krajského úřadu je odbor kancelář ředitelky, který je členěn na tři oddělení: oddělení krizového řízení a obrany, oddělení hospodářské správy a oddělení personálních věcí a vzdělávání. Podle Přílohy č. 2 1/INA-KrÚ Organizačního řádu v **samostatné působnosti** zodpovídá **oddělení personálních věcí a vzdělávání** zejména za tyto činnosti:

- komplexní personální správu kraje (organizační vztahy a systemizaci pracovních míst, personalistiku, odměňování, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců),
- eviduje a průběžně aktualizuje personální data zaměstnanců, členů Zastupitelstva Jihomoravského kraje a členů komisí,
- organizuje a metodicky usměrňuje výběr nových zaměstnanců,

- zabezpečuje agendu výběrových řízení a výběrových pohovorů na nové zaměstnance a ředitele příspěvkových organizací zřizovaných Jihomoravským krajem, s výjimkou ředitelů škol a školských zařízení,
- zpracovává organizační schéma úřadu ve spolupráci s ostatními odbory úřadu,
- navrhuje organizační změny a změny vnitřního řídicího systému úřadu na základě analýzy vzájemných vazeb mezi jednotlivými útvary krajského úřadu,
- zabezpečuje platovou agendu krajského úřadu, připravuje návrhy pro odměňování zaměstnanců,
- zařazuje pracovníky jednotlivých odborů v souladu s nařízením vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě,
- zpracovává vnitřní předpisy pro odměňování zaměstnanců, uvolněných a neuvolněných členů Zastupitelstva Jihomoravského kraje,
- zabezpečuje včasné a správné zpracování měsíčních platů zaměstnanců a odměn členů Zastupitelstva Jihomoravského kraje, agendu spojenou se zdravotními pojišťovnami, správou sociálního zabezpečení, finančním úřadem, peněžními ústavami a penzijními fondy,
- provádí práce spojené se zákonem o důchodovém zabezpečení,
- **komplexně zabezpečuje agendu vzdělávání zaměstnanců a členů Zastupitelstva Jihomoravského kraje,**
- **zpracovává návrhy koncepce vzdělávání zaměstnanců,**
- **odpovídá za využití ročních plánů finančních prostředků pro tyto účely a sleduje jejich čerpání,**
- **zajišťuje školení pro zaměstnance a členy Zastupitelstva Jihomoravského kraje,**
- **zajišťuje zkoušky zvláštní odborné způsobilosti pro zaměstnance a organizuje účast zaměstnanců na dalším prohlubování jejich kvalifikace,**
- ve spolupráci s odvětvovými odbory zpracovává materiály do Rady Jihomoravského kraje s návrhy na jmenování a odvolání ředitelů neškolských příspěvkových organizací zřízených Jihomoravským krajem, včetně stanovení jejich platů a odměn a vede jejich osobní spisy,
- zabezpečuje agendu vyplývající ze zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

V přenesené působnosti pak:

- připravuje podklady pro udělení souhlasu ředitelky se jmenováním a odvoláním tajemníka obecního úřadu podle § 103 odst. 2 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů,
- vede Registr oznámení ve smyslu ustanovení § 14 zákona č. 159/2006 Sb., o střetu zájmů, ve znění pozdějších předpisů, a zabezpečuje související agendu,
- přezkoumává rozhodnutí vydaná orgány obcí v Jihomoravském kraji ve správním řízení na úseku přestupků ve smyslu ustanovení § 23 odst. 1 zákona o střetu zájmů.

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ, VE VZTAHU KE VZDĚLÁVÁNÍ

2.1 Obecný popis řízení lidských zdrojů

Bez uznání významu lidského faktoru a cílevědomé a neustálé podpory jeho rozvoje, je fungování veřejné správy nemyslitelné.

Ani ve veřejné správě již neplatí, že řízení lidských zdrojů je omezené jen na úzký okruh činností spojených se zabezpečením zaměstnaneckých záležitostí (personální administrativu), tedy na personální a mzdovou agendu.

Komplexní uplatňování moderních přístupů a metod personálního řízení je cestou, jak zvýšit výkonnost a kvalitu úrovně řízení, ale i vykonávaných činností institucemi ve veřejné správě. Bude-li personální řízení podceňováno a nebudou-li moderní metody řízení lidských zdrojů dostatečně využívány, projeví se to v nedostacích ve výkonnosti pracovníků veřejné správy a snižování kvality poskytovaných služeb.

Leštinská a kolektiv (2006, s. 11) uvádí, že Česká republika byla ještě v roce 2001 kritizována Evropskou komisí v pravidelné hodnotící zprávě pro absenci právní úpravy postavení zaměstnanců ve veřejné správě, neexistenci systému řízení lidských zdrojů a systému vzdělávání pracovníků veřejné správy.

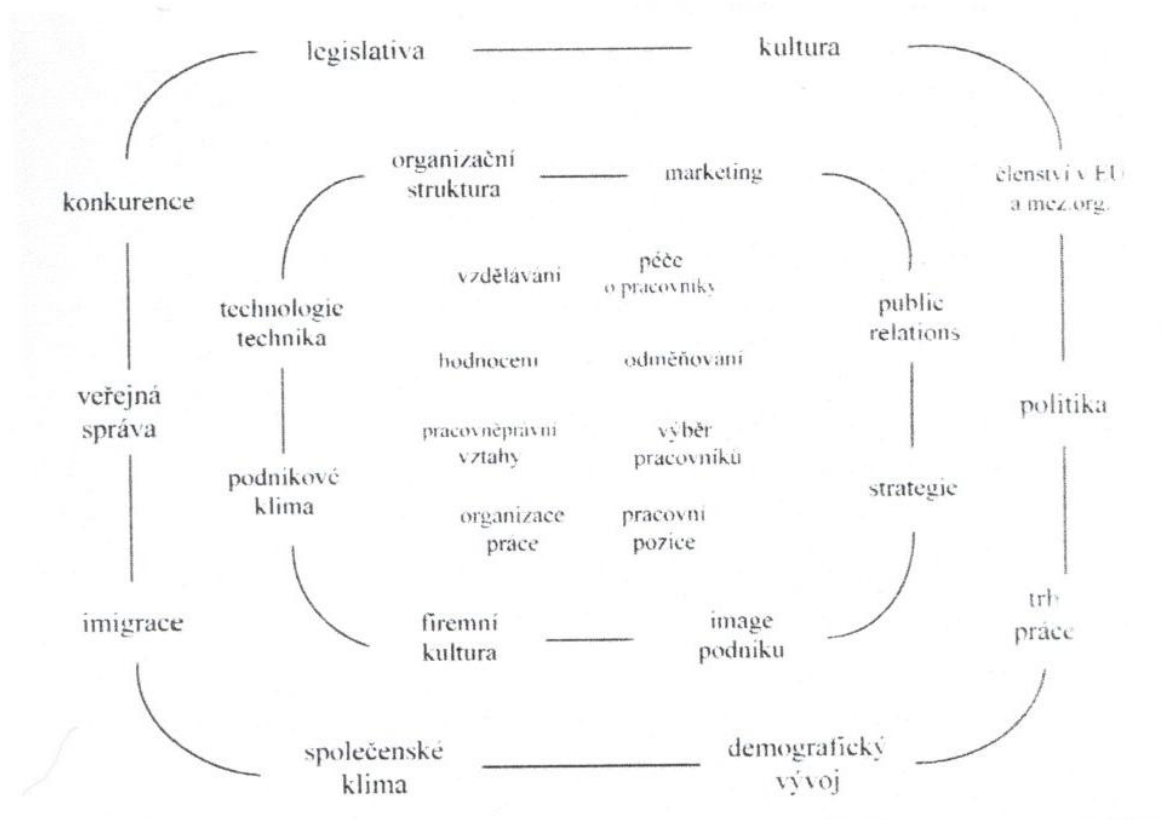
Koubek (2002, s. 16) uvádí: „*Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.*“

Armstrong (2005, s. 51) definuje strategické řízení lidských zdrojů: „*... je to řízení integrované, vícenásobně propojené – strategie lidských zdrojů jsou zpravidla vertikálně integrované s podnikovou strategií a horizontálně integrované mezi sebou navzájem. Strategie lidských zdrojů jako výraz strategického přístupu k řízení lidských zdrojů jsou podstatnými složkami podnikatelské strategie organizace.*“

Rozvíjení oblastí získávání a výběru pracovníků, rozmisťování včetně vnitřní mobility a analýzy pracovních míst, řízení odborného rozvoje pracovníků, jejich motivování i od-

měňování, hodnocení, včetně vytváření celého komplexu pracovních podmínek příznivých pro dosažení vysoké výkonnosti, to jsou, včetně právní problematiky zaměstnaneckých vztahů, nejčastěji uváděné aspekty práce moderních personalistů, nemyslitelné bez součinnosti vedoucích pracovníků s personálním oddělením. Koubek (2002, s. 20) uvádí, že v literatuře je možné se setkat s různým počtem a s různým pojetím personálních činností (služeb, funkcí). Nejčastěji se však uvádějí v obdobně popsané podobě.

Širší pohled na personální řízení uvádí Mužík (2008, s. 75). Prolínání vnitřního prostředí personálního řízení (jeho činnosti) a vnějšího podnikového prostředí, které na personální řízení působí. Pohled na personální řízení, jako jednu ze složek managementu podniku, by měl zahrnovat makro i mikroaspekty.



Obr.č.1 Marko- a mikropohled na personální řízení

Zdroj: Mužík (2008, s. 75).

Nositeli moderních směrů řízení lidských zdrojů, tedy efektivního uplatnění lidského faktoru, by se měli v institucích veřejné správy stát pracovníci personálních útvarů, kteří budou iniciátory jejich praktického uplatňování.

Leštinská a kolektiv (2006, s. 59, 60) uvádí, že pro úřady neplatí doporučený model organizační struktury a je ponecháno zcela na rozhodnutí úřadu, do jaké úrovně řídicí struktury zařadí personální činnosti. Problém z pohledu řízení velkých úřadů vidí v tom, že mají personalistiku začleněnou v základní linii řízení, tj. jako oddělení (z toho vyplývá, že personální práci stále ještě není přisuzován takový význam, který jí náleží) bez významného postavení v řídicích strukturách úřadu.

Koubek (2002, s. 238) definoval personální činnosti zaměřené na vzdělávací a rozvojové aktivity v organizaci přibližně takto:

- přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností
- zvyšování použitelnosti pracovníka – rozšiřování pracovních schopností, které současně usnadňuje případné rekvalifikační procesy
- orientace nových pracovníků
- formování osobnosti pracovníka, jeho vlastností

Koubek (2002, s. 261-262) uvádí vztah vzdělávání pracovníků k jiným personálním činnostem takto: *„Vzdělávání pracovníků v organizacích patří v poslední době k nejdůležitějším personálním činnostem a řadou autorů je považována za vůbec nejdůležitější personální činnost. Moderní řízení lidských zdrojů také na ně klade mimořádný důraz. Tato personální činnost má také pochopitelně velmi silné vazby na většinu ostatních personálních činností.“*

2.2 Personalistika a systém vzdělávání Jihomoravského kraje

Na Krajském úřadu Jihomoravského kraje, dochází dle mého názoru, k vzájemnému prolínání a silné oboustranné vazbě vzdělávání a rozvoje s jinými personálními činnostmi.

Již při **vytváření pracovního místa**, které je definováno popisem pracovního místa, jsou identifikovány základní požadavky na dosažené vzdělání a nezbytné znalosti a dovednosti budoucího uchazeče pro okamžité úspěšné plnění pracovních povinností, nebo jejich plně-

ní v krátkém časovém horizontu. I z dalších požadovaných znalostí a dovedností lze předpokládat zaměření dalšího odborného vzdělávání k jejich prohloubení.

Souvislost s průběžným vzděláváním úředníků je dle mého názoru patrná při **vnitřní mobilitě** na úřadu. Úředníkům mohou být po absolvovaném vzdělávání svěřovány náročnější úkoly, vyžadující větší rozsah znalostí. Ukončením pracovního poměru stávajícího úředníka zhodnotí vedoucí odboru možnost obsazení volného místa ze stávajících, školených, úředníků. Využije tak potenciál zaměstnanců v souladu s cíli a strategií organizace. Nenezanedbatelným je i motivující aspekt. Přínosem pro organizaci pak může být vyšší provozní flexibilita, kdy si pracovníci rozšiřují okruh svých dovedností a znalostí.

Není-li možné pokrýt potřebu pracovníků z vnitřních zdrojů, je deklarován zájem o nového pracovníka vyhlášením oznámení o **výběrovém řízení**. V textu zveřejněného inzerátu jsou uvedeny požadavky na dosažené vzdělání a další požadované znalosti a dovednosti potřebné pro výkon povolání. Existující systém vzdělávání umožňuje přijmout do pracovního poměru i uchazeče, který nebude beze zbytku splňovat všechny požadavky na obsazované místo. Současně lze při výběru na obsazované místo „zvýhodnit“ uchazeče, který má požadovanou kvalifikaci, vyšší než požadované vzdělání a již získal zkušenosti se systémem vzdělávání ve veřejné správě.

Možnost dalšího vzdělávání je současně motivující při rozhodování uchazečů o vhodnosti pracovního místa v jeho kariérním životě, zvýšení úrovně jako schopností a dovedností.

Ve shodě s textem Hroníka (2007, s. 335) postupují i personalisté úřadu. Hroník uvádí: *„Během výběrového řízení bylo zejména o uchazečích, kteří postoupili do posledního kola, získáno značné množství pravděpodobně cenných informací. Tyto informace je možno využít v kariérovém plánu a při vzdělávání.“*

V době **adaptačního procesu** nového zaměstnance na krajském úřadu, nebo zaměstnance, který byl v rámci úřadu převeden na jinou pozici, je úředník informován o systému vzdělávání. Vedoucím odboru je mu vybrán mentor, který má na starosti jeho správné zapracování a je s ním v přímém kontaktu. Je stanoven harmonogram adaptačních schůzek, kterých se kromě mentora a nového zaměstnance účastní i vedoucí zaměstnanec. Zaměstnanec v prvních týdnech absoluuje pohovory s mentorem a nezbytná školení. Po ukončení adaptačního procesu je podán návrh na pokračování nebo ukončení pracovního poměru. Pokračuje-li pracovní poměr, je provedena analýza potřeb ve vazbě na pracovní činnost, klíčové a odborné kompetence nového zaměstnance a na základě výsledku se stanoví vzdělávací

aktivity nového zaměstnance a je vypracován návrh plánu vzdělávání. Je-li adaptaci věnována náležitá pozornost, získá nový zaměstnanec mnoho informací a další požadavky na vzdělávání mohou být nižší, nebo na ně může být navázáno dalším vzděláváním.

Vzdělávání pracovníků krajského úřadu je provázáno na průběžné **hodnocení** zaměstnanců, které je jedním z dalších nástrojů pro zkvalitnění řízení. Hodnocení zaměstnanců se provádí jedenkrát ročně. Na základě provedeného hodnocení určí hodnotitel oblasti, ve kterých by mělo dojít ke zlepšení. Ty jsou následně provázány na systém vzdělávání jednotlivých pracovníků a je přehodnocen plán vzdělávání úředníka.

Dopad dalšího vzdělávání může příznivě ovlivnit výši výdělku a současně možnost vyššího výdělku **motivuje** ke vzdělávání.

Vzdělávání příznivě ovlivňuje i **pracovní podmínky a vztahy na pracovišti**. Pracovník, který se vzdělává, více participuje, snižuje se fluktuace.

Bartoňová (2007, s. 34) uvádí i nevýhody firemního vzdělávání zaměstnanců, které může přerůst v nástroj **manipulace** s pracovníky. Chybou je, jsou-li vzdělávací akce, které zaměstnanec absolvuje, **jednostranně** zaměřené. Toto působení může v budoucnu ohrozit profesní mobilitu pracovníků. Vzdělávání zaměstnanců může vést až ke **konfliktním** situacím. Lukrativní vzdělávací akce jsou finančně náročné a mohou se stát nástrojem **logistických bojů** o řídicí pozice či neformální vliv.

3 FORMY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ

Chybí-li jedinci znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro zdárný výkon zaměstnání, nebo předpokládáme-li, že v rámci vnitřní mobility budou určité znalosti do budoucna potřebné, je třeba vzdělávací potřeby identifikovat a provést analýzu vzdělávacích potřeb. Na proces analýzy navazuje interpretace a stanovení cílů, které by měli být po skončení vzdělávací akce uchazečem osvojené, projevující se v jeho chování. Převedení cílů vzdělávací akce do obsahu vzdělávání, je procesem didaktické transformace. Na stanovení cílů a volbu vzdělávacího obsahu navazuje volba didaktických forem, metod, pomůcek a techniky, včetně studijních materiálů.

3.1 Popis didaktických forem vzdělávání

Didaktické **formy**, tedy organizační rámec výuky, Bartoňková (2007, s. 81) definuje takto: „*relativně trvalý, ustálený komplex didakticko-organizačních opatření, jimiž se realizuje vzdělávání ve vymezeném čase, prostoru a ve vztahu k didaktickým systémům živým (lektor – účastník) a neživým (metody, pomůcky, technika)*“.

Mezi didaktické formy, uváděné Bartoňkovou na stejné straně, patří:

- přímá výuka – osobní kontakt lektora s účastníkem
- kombinovaná výuka – s vyšším podílem individuálního studia na objemu vzdělávání (např. vstupní seminář, individuálně řízené studium, výcvikové semináře)
- korespondenční, distanční vzdělávání, e-vzdělávání
- terénní (polní) vzdělávání – zahrnuje prvky předchozích forem, ale ve specifických podmínkách, převážně mimo rámec standardních vzdělávacích zařízení a institucí (např. konference, krátkodobé intenzivní kurzy, studijní zájezdy)
- další formy (např. jednodenní školení, krátké intenzivní kurzy, semináře, konference, studijní skupiny, ...)

Určitou stabilizaci a členění didaktických forem na čtyři základní uvádí Mužík (2011, s. 84):

- přímá výuka
- distanční vzdělávání
- kombinované studium
- sebevzdělávání

To, že členění didaktických forem je možné podle různých hledisek, dokládám citací – Mužík (2004, s. 84): „*Další členění forem vzdělávání uvádí Řehák (1981, s. 8), který dělí formy na ty, které „mají trvalé složení účastníků (studijní skupiny, kurzy, semináře) a formy s nestálým složením účastníků (tematické večery, vzdělávací cykly apod.). Mojžíšek (1981) člení formy výuky na hromadné vyučování (dále členěné podle funkce, metod a obsahu v systému vyučování), skupinové a individuální vyučování.*“

3.2 Klasifikace vzdělávacích metod

Didaktická **metoda** spočívá, podle Mužíka (2004, s. 69) „*ve vytvoření souboru postupů, kterými lektor předává poznatky a formuje dovednosti, případně návyky účastníků. Stejně tak lze do didaktické metody zahrnout postupy účastníka, kterými si vědomosti, dovednosti či návyky osvojuje.*“

Vztah mezi formou a metodou výuky „*spočívá v tom, že forma vzdělávání je jeho organizačním rámcem a metoda je postupem učitele (lektora) přímo při zprostředkování vědomostí, dovedností či profesních návyků.*“ Mužík (2011, s. 96).

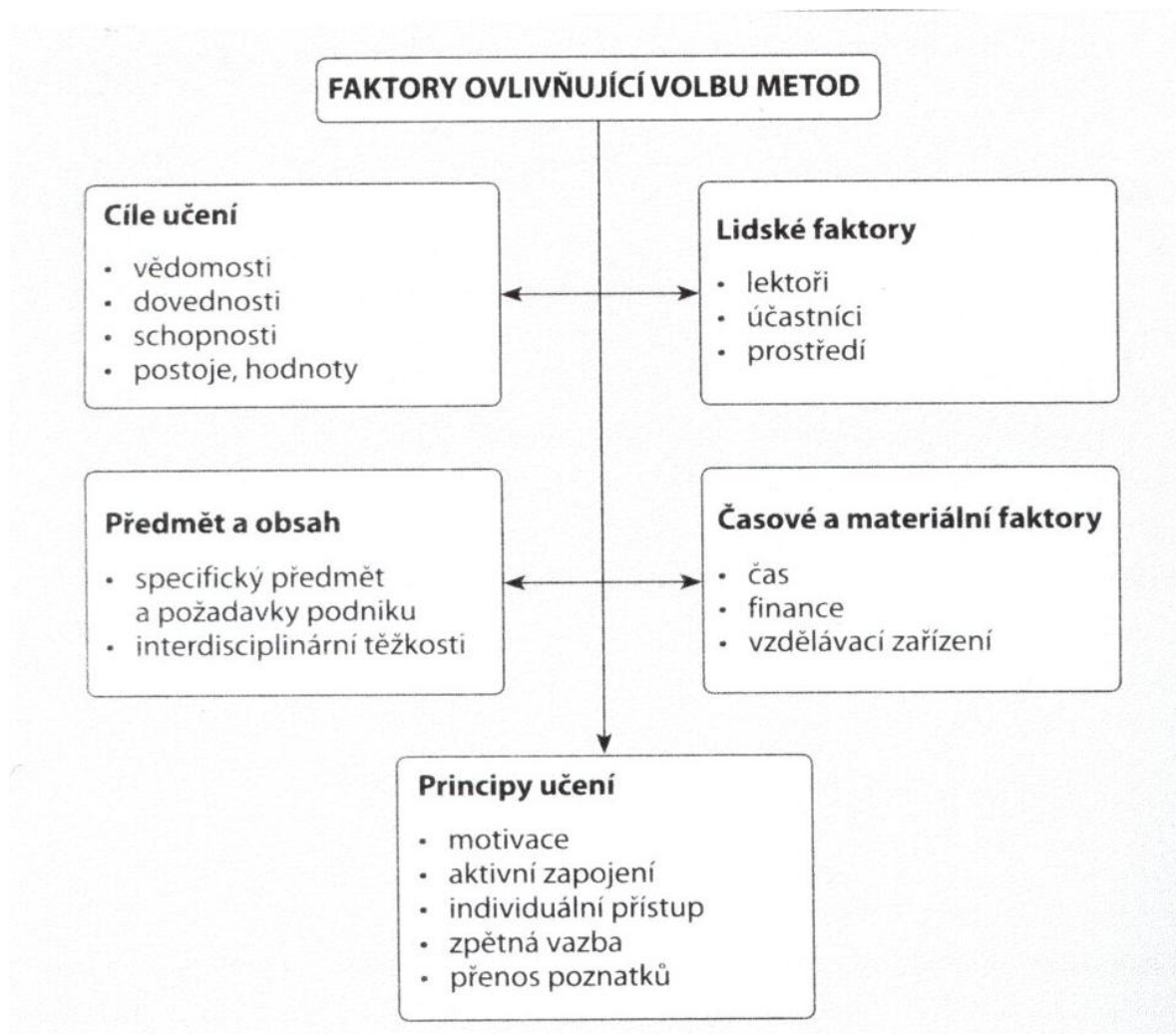
To, jestli bude vzdělávání úspěšné a přinese pro organizaci, ale i jedince, očekávané přínosy záleží na mnoha faktorech, které vzdělávání ovlivňují.

Pro výsledný přínos vzdělávací aktivity je důležité i to, jaké zvolíme nejvhodnější formy a metody vzdělávání, případně jejich kombinaci, které povedou k osvojení a prohloubení znalostí, dovedností a schopností, a často rozhodnou o výsledku celého vzdělávacího procesu.

Bartoňková (2007, s. 82) uvádí, že dnes můžeme takovýchto metod uplatňovaných při vzdělávání a uvedených v odborné literatuře více než sto. „*Důvodem pro takový rozvoj především participativních metod je skutečnost, že víme více o procesu učení. Rozvoj metod je však také důsledkem reakce na metody, ve kterých je vzdělávání převážně pasivní.*“

Pro výběr konkrétní metody, která bude optimální a s nejvyšším dopadem na obsah, nelze uvést vhodná kritéria, a tato volba záleží na mnoha okolnostech.

Vodák, Kucharčíková (2011, s. 112) uvádějí významné faktory, ovlivňující volbu metod:



Obr. č. 2 Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod
Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011, s. 112)

Tento výčet bychom mohli rozšířit o charakter didaktické formy, a „rytmus“ pořadí vzložených metod, které uvádí Bartoňková (2007, s. 83). Ta dále při posuzování vhodnosti zvolených metod upozorňuje, že každá má své výhody i nevýhody.

Při takovémto počtu existujících metod (více než 100) není nepochopitelné, že i klasifikace didaktických metod je různá. V následujícím textu jsem uvedla některá z nich:

Mužík (2004, s. 69) uvádí klasifikaci didaktických metod podle jejich **vztahu k praxi** účastníků výuky:

Teoretické	Teoreticko-praktické	Praktické
Klasická přednáška Přednáška ex katedra Přednáška s diskuzí Cvičení Seminář	Diskuzní metody Problémové metody Programované výuky Diagnostické a klasifikační metody Projektové metody	Instruktáž Koučink Mentoring Counseling Rotace práce Stáž Exkurze

Obr. č. 3 Klasifikace didaktických metod podle jejich vztahu k praxi účastníků výuky (Andragogická didaktika 1998)
Zdroj: Mužík (2004, s. 69)

Další z uvedených klasifikací metod je podle **podoby podpory**, vyvíjené lektorem směrem k účastníku vzdělávacího procesu – Mužík (2004, s. 70, 71):

METODY TRANSFERU	METODY FACILITACE
Přednáška Seminář Dialogické metody Problémové metody Konzultace Exkurze Ověřování výsledků výuky	Instruktáž Koučink Workshop Open Space Studijně-řešitelská činnost Výcviková firma E-learning

Obr. č. 4 Klasifikace didaktických metod podle podoby pomoci směrem k učení účastníka (Didaktika profesního vzdělávání dospělých 2004)
Zdroj: Mužík (2004, s. 69)

Třetí, Mužíkem uváděná (2004, s. 71), klasifikace metod je podle vztahu metod k řešení individuálních vzdělávacích potřeb účastníků, zaměřené na **poznání** společenských a profesních problémů účastníků nebo na **řešení** sociálních a profesních problémů účastníků.

METODY ZAMĚŘENÉ NA POZNÁNÍ PROBLÉMŮ	METODY ZAMĚŘENÉ NA ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ
Metody přednášení Metody cvičení a seminářů Diskuzní metody Situační metody Inscenační metody	Ekonomické hry Systematické pozorování Přímý zácvik Metody funkčního zařazení Exkurze a stáže

Obr. č. 5 Klasifikace metod podle vzdělávacích potřeb účastníků kurzů
 Zdroj: Mužík (2004, s. 71)

V další publikaci uvádí Mužík (2011, s. 89) další z možných klasifikací didaktických metod, a to podle jejich **orientace** na některého z obou **činitelů** výukového procesu:

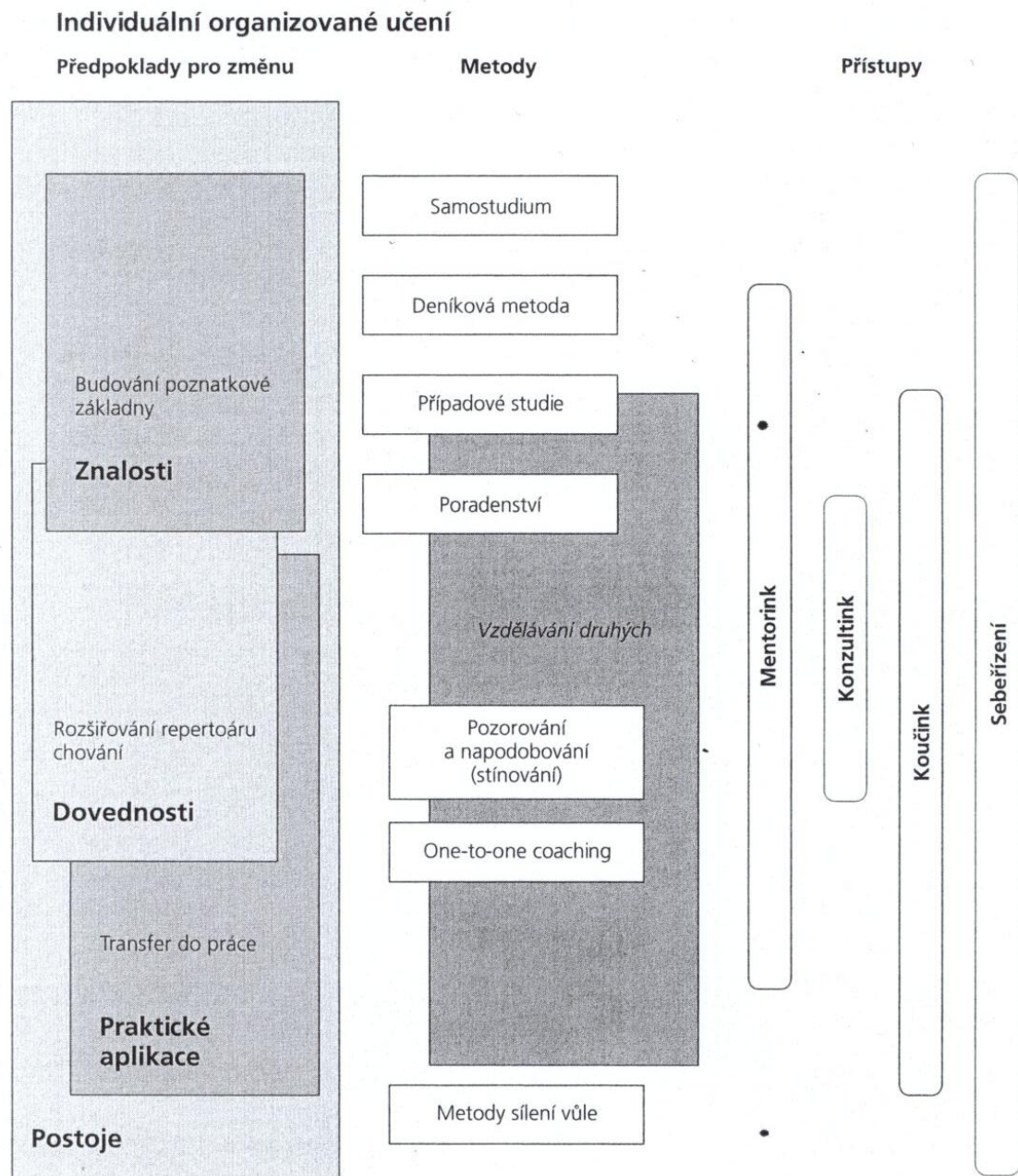
- na lektora (metody přednášení, učební rozhovor a práce účastníků ve dvojicích či skupinách)
- účastníka (hraní rolí, projektová metoda, samostatná práce účastníků)

Hroník (2007, s. 150) kromě toho, že rozděluje zvolené metody podle toho, zda jsou realizovány mimo chod či za chodu organizace, zda se jedná o učení ve skupině či individuální, doporučuje uplatnění systematického přístupu a užití různých matic.

	Řízení druhými, společně s druhými	S převahou sebeřízení, sám
Mimo chod	Trénink, workshop, výuka, best practices, hra, modelové situace, outdoorové programy	Samostudium, domácí úkoly a cvičení, případové studie a jejich tvorba, osobní rozvoj, e-learning
Za chodu	MBO, koučink, individuální koučink, mentorink, zpětná vazba, 360° zpětná vazba, praxe, job rotation, stínování, praxe, zařazení do projektu, supervizní skupiny	Autofeedback, sebereflexe, MBO, intervizní skupiny, 360° zpětná vazba, vyzkoušení nového přístupu (pokus, experiment)

Obr. č. 6 Matice metod rozvoje
 Zdroj: Hroník (2007, s. 150)

Individuální učení

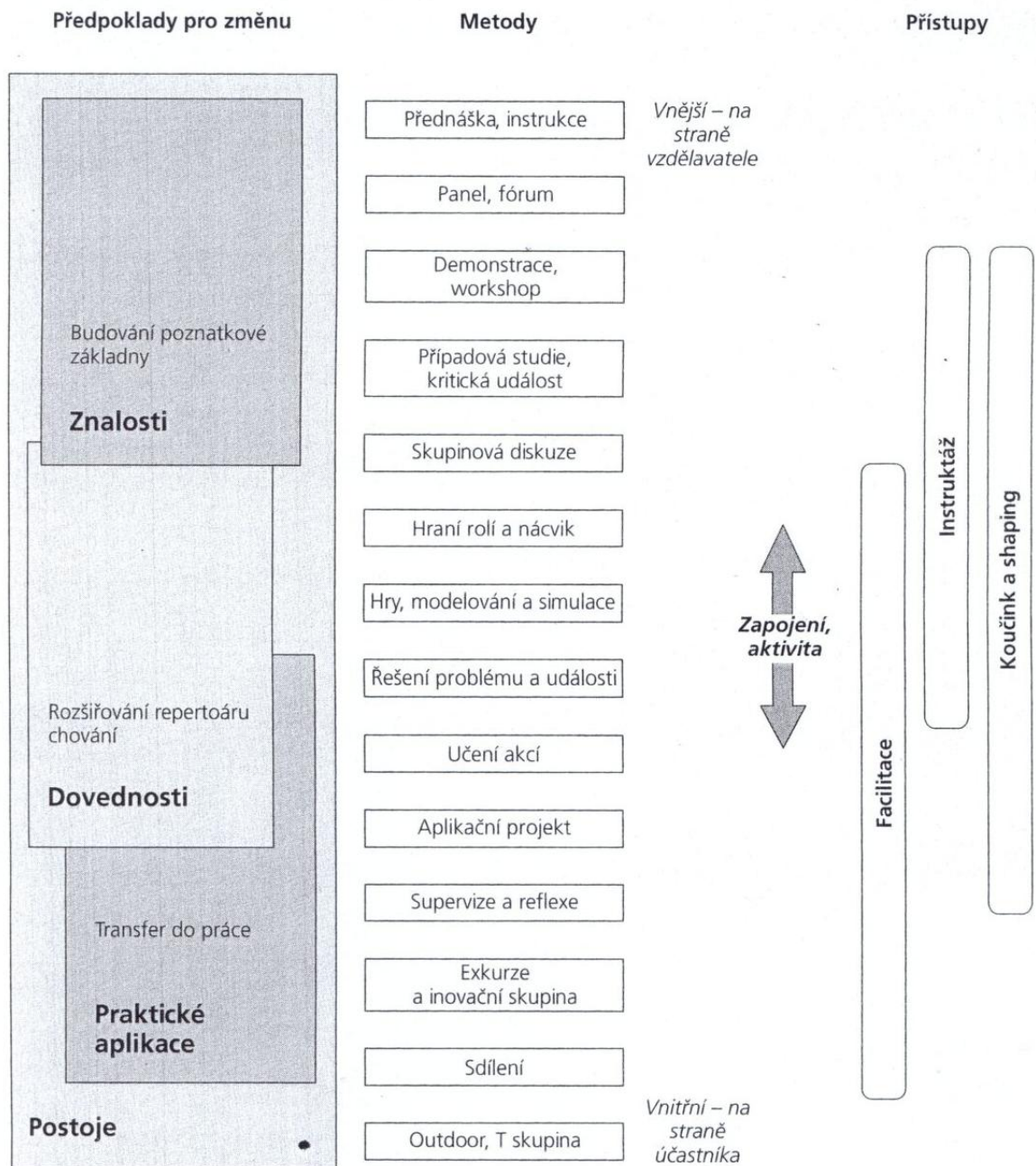


Obr. č. 7 Individuální učení ve skupině

Zdroj: Hroník (2007, s. 152)

Je tedy zřejmé, že nejlepší způsob, jak se něčemu naučit, je učit druhé.

Organizované učení ve skupině (mimo chod)



Obr. č. 8 Organizované učení ve skupině
Zdroj: Hroník (2007, s. 151)

V literatuře zaměřené na problematiku řízení lidských zdrojů, klasifikují autoři metody podle toho, kde se vzdělávací proces odehrává.

Armstrong (2002, s. 503-505) ve své publikaci rozlišil tři místa, na kterých se vzdělávání uskutečňuje.

- v podniku, při výkonu práce (na pracovišti)
- v podniku, mimo výkon práce (mimo pracoviště)
- externě, mimo podnik

Koubek (2002, s. 250, 251) rozřadil metody pouze do dvou velkých skupin a to:

- metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (on the job)
- a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (off the job)

Mužik (2011, s 91) toto třídění metod, s kterým se dá jistě souhlasit, považuje za ryze účelové. „V zásadě ukazuje, že metody používané ve výuce („mimo pracoviště“) jsou převážně simulativní. Metody „na pracovišti“ mají spíše rozvojový charakter, zahrnují praktické činnosti a výuka téměř absentuje.“

3.3 Charakteristika vybraných metod vzdělávání dospělých v rámci firemního vzdělávání

Tato stručná charakteristika metod vzdělávání dospělých je volně zpracována podle Koubka (2002, s. 252-258).

- **Instruktaž při výkonu práce**

Je nejčastěji používanou metodou typu „pozoruj a kopíruj“; nejjednodušší způsob zácvičení nového, případně méně zkušeného pracovníka. Zkušený pracovník předvede pracovní postup (i opakovaně) a školený si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí.

- **Coaching**

Dlouhodobější instruování, vysvětlování, a sdělování připomínek i periodickou kontrolu pracovníka ze strany školitele; soustavné podněcování a směřování školeného k žádoucímu výkonu práce a k vlastní iniciativě.

- **Mentoring**

Obdoba coachingu, iniciativa a odpovědnost spočívá na školeném, který si sám vybírá mentora.

- **Couselling**

Vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi školeným a školitelem.

- **Asistování**

Školený je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění úkolů, učí se pracovním postupům; následně se podílí větší mírou při plnění úkolů.

- **Pověření úkolem**

Rozvinutí předchozí metody, případně její závěrečnou fází; školený pověřen splnit určitý úkol; jeho práce je sledována.

- **Rotace práce**

Školený pracovník vždy na určité období postupně pověřen pracovními úkoly v různých částech organizace.

- **Pracovní porada**

Během ní se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace.

- **Přednáška**

Zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.

- **Přednáška spojená s diskusí – seminář**

Opět metoda zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.

- **Demonstrování**

Zprostředkovávání znalostí a dovedností názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, тренаžérů, atd.; metoda vnáší do vzdělávání důraz na praktické využití znalostí.

- **Případové studie**

Jedná se o skutečné nebo smyšlená vylicení nějakého problému, účastníci školení je studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení.

- **Workshop**

Varianta případových studií, problémy se řeší týmově a z komplexního hlediska.

- **Brainstorming**

Varianta případových studií; jednotlivci ve skupině vyzváni, aby každý navrhl způsob řešení zadaného problému, po návrzích je uspořádána diskuse o navrhovaných řešeních, hledání optimálního návrhu.

- **Simulace**

Účastníci školení dostanou podrobný scénář a jsou požádáni, aby v určité době učinili rozhodnutí.

- **Hraní rolí (manažerské hry)**

Metoda vyloženě orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků; účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání.

- **Assessment centre (development centre)**

Účastník vzdělávání plní různé úkoly a problémy, které tvoří každodenní náplň manažera; úkoly a problémy jsou pod určitým tlakem; účastník si konfrontuje svá řešení a rozhodnutí s optimálními, čímž se učí.

- **Outdoor training (učení se hrou)**

Hry a akce spojené se sportovními výkony; při hrách se hledá optimální řešení úkolu, umění koordinovat nějakou činnost, umění komunikovat se spolupracovníky a pověřovat je úkoly, vést spolupracovníky, orientovat se a další. Úkol se zpravidla řeší kolektivně, přičemž se vedení ujímá jeden účastník buď spontánně, nebo je jím pověřen; po ukončení úkoly následuje diskuse.

- **Vzdělávání pomocí počítačů**

Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují vzdělávajícím se osobám obrovské množství informací, nabízejí jim různé testy a cvičení a umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností

4 VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ

Lidský potenciál, tedy pracovníci, jejich znalosti, zkušenosti a dovednosti, je rozhodujícím „bohatstvím“ v každé společnosti. V naší společnosti se neustále zvyšují pracovní požadavky na člověka, na jeho odborné schopnosti fungovat jako kvalifikovaná pracovní síla. Vzdělávání se tak stává celoživotním procesem, a to zejména u konkrétního zaměstnavatele. Dostává tak novou podobu, odrážející se v koncepci rozvoje lidských zdrojů.

Mužík (2008, s. 86) za součást řízení podniku, které musí být systémové, označuje za jeden ze subsystémů i personální a sociální rozvoj. Zvláštní důraz v této souvislosti klade na podnikové vzdělávání. *„Je zaměřeno na rozvíjení profesního potenciálu a schopností všech kategorií pracovníků. Vytváří předpoklady pro osvojení nových znalostí, formování dovedností a vznik nových pracovních návyků. Znalosti dávají odpověď na otázku, co dělat, a dají se naučit. Dovednosti odpovídají na otázku, jak to dělat, a lze je natrénovat. Návyky lze vytvořit propojením znalostí a dovedností a opakováním profesních činností a pracovních postupů. Cílem podnikového vzdělávání je také dosažení změn v myšlení, postojích i chování pracovníků směrem k lepšímu sejetí pracovníků s podnikem. To se může projevit též ve větší pracovní spokojenosti, účinnější motivovanosti a i ve zvýšené výkonnosti.“*

Bedrnová a Nový (2007, s. 543, 544) uvádí zásady, které je třeba dodržovat při přípravě pracovníků k tomu, aby přinášela organizaci žádoucí efekt:

- vycházet ze stanovení skutečných požadavků na zvýšení či doplnění kvalifikace zaměstnanců a zajisti úzkou vazbu na plány profesní kariéry jednotlivých pracovníků
- zajišťovat odborné vzdělávání diferencované pro jednotlivé kategorie pracovníků
- kombinovat různé formy přípravy pracovníků na pracovišti i mimo ně
- vytvářet v organizaci sociální klima podněcující ochotu zaměstnanců k dalšímu vzdělávání
- průběžně hodnotit přínosnost využívaných forem přípravy pracovníků
- zvážit možnost finanční spoluúčasti pracovníků

Před účinností zákona o úřednících bylo vzdělávání úředníků spíše jednorázové, živelné. Odpovědnost za efektivitu nebyla patrná, nebyly jasně formulovány cíle.

Od roku 2002, kdy byl schválen zákon o úřednících územních samosprávných celků, který přináší systémový a souvislý přístup vzdělávání úředníků ve veřejné správě. Jedná se o dokument, který lze chápat jako základní z pohledu manažerské strategie, jelikož stanoví cíle, potřeby i úkoly v oblasti vzdělávání. Strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků je provázána se strategií úřadu, tedy dlouhodobými cíly.

Tímto zákonem je vzdělávání úředníků veřejné správy plně v kompetenci jednotlivých úřadů.

4.1 Právní základ vzdělávání úředníků ÚSC

Základní rámec upravující podmínky pro stávající profesní přípravu pracovníků veřejné správy jsou v současné době dány **zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků**, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o úřednících“).

Leštinská a kolektiv (2006, s. 19) uvádí, že hlavním účelem vzniku zákona, podle důvodové zprávy k vládnímu návrhu, bylo:

- plnou profesionalizací úředníků územních samosprávných celků přispět ke zvýšení kvality výkonu veřejné správy;
- omezit politický vliv při rozhodování o personálních otázkách;
- přispět ke změně pojetí veřejné správy ve veřejnou službu veřejnosti.

Již v prvním ustanovení zákona o úřednících je obecně vymezen obsah tohoto zákona: „*tento zákon upravuje pracovní poměr úředníků územních samosprávných celků a jejich vzdělávání*“. Z tohoto ustanovení můžeme usuzovat na to, že vzdělávání je cílené, plánované, potřebné a požadované, a to na základě právního podkladu.

Zákon jednoznačně stanoví koho, a v jakém rozsahu, se vzdělávání týká. Často stanoví i kompetence jednotlivých subjektů, které se na vzdělávacím procesu podílejí.

Od účinnosti zákona zůstává otevřená otázka obsahu vzdělávání, protože zákonem není zcela jednoznačně stanoveno, zda tento zákon, respektive to, co upravuje ve vztahu

ke vzdělávání, lze považovat za ucelený vzdělávací systém, do něhož je třeba vzdělávání vtěsnat, nebo „jen“ za jeho jádro, na než je možno navázat vlastní iniciativu.

Jak bude dále uvedeno, rozhodl se vrcholný management Krajského úřadu Jihomoravského kraje, vzdělavatelé, ale i ti, kterých se vzdělávání týká jako účastníků, kromě povinného vzdělávání požadovaného zákonem o úřednících, koncipovat i další vzdělávací aktivity a vytvořit časově i strukturálně rozsáhlejší vzdělávací systém, který bude zahrnovat zákonem stanovené povinné vzdělávání pouze jako svou část.

Na tento zákon navazují **prováděcí vyhlášky** č. 511/2002 Sb., o uznávání rovnocennosti vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, a vyhláška č. 512/2002 Sb., o zkouškách zvláštní odborné způsobilosti.

Ve vzdělávání úředníků se promítá i další předpis, a to **zákoník práce**, který konkretizuje podmínky a rozsah prohlubování a zvyšování kvalifikace (zejména §230 a následující), tedy rozlišuje dva základní druhy profesního vzdělávání, které se v závislosti na své povaze řídí různými právními režimy.

Zvyšování kvalifikace definuje zákoník práce jako školení a studium při zaměstnání, v nichž má zaměstnanec získat předpoklady stanovené právními předpisy nebo požadavky předepsané zaměstnavatelem, nezbytné pro řádný výkon práce sjednané v pracovní smlouvě.

Naproti tomu prohlubování kvalifikace se rozumí vzdělávání, kterým zaměstnanec, a v tomto případě úředník, prohlubuje, udržuje a obnovuje kvalifikaci, kterou již má a která slouží k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě.

Za účelem vymezení konkrétního postupu, povinností a práv zaměstnavatele, úředníků a zaměstnanců v procesu vzdělávání je na Krajském úřadu Jihomoravského kraje vydána **vnitřní směrnice (interní normativní akt) 10/INA-KrÚ Systém vzdělávání**. Je určena pouze pro vnitřní potřebu úřadu, a je závazná pro všechny úředníky a zaměstnance.

Systém vzdělávání se řídí základním dokumentem Krajského úřadu Jihomoravského kraje s názvem – **Vize Krajského úřadu Jihomoravského kraje**. Tento dokument vytyčil dlouhodobý cíl, kterým úřad chce: „*vytvořit profesionální a vstřícný úřad, poskytující kvalitní služby*“. Jeden ze čtyř pilířů, o který se Vize opírá, je zaměřen na trvalý rozvoj znalostí a dovedností pracovníků. Autoři vize si uvědomují přínos jednotlivce a týmu ke kvalit-

nímu fungování úřadu. Rozsah a kvalita vzdělávání je tedy jedním z trvale sledovaných faktorů.

4.2 Vzdělávání úředníků Krajského úřadu Jihomoravského kraje dané zákonem o úřednících

Vzdělávání úředníků je stanoveno zákonem o úřednících.

Do Krajského úřadu Jihomoravského kraje jsou zařazeni úředníci, kteří mají práva a povinnosti stanovené zákonem o úřednících, a „ostatní“ zaměstnanci, na které se zákon o úřednících nevztahuje. Jejich pracovněprávní vztah se řídí zákoníkem práce.

Úředníkem územně samosprávného celku je fyzická osoba, v pracovně právním vztahu k územně samosprávnému celku, zařazená do úřadu a podílející se, a to alespoň částečně, na výkonu správních činností. Úředníkem tedy není nikdo, kdo vykonává pomocné, servisní nebo manuální práce, úředník není ve služebním poměru. Podle zákona o úřednících nemohou být úředníkem ani osoby, které vykonávají pro územně samosprávný celek činnosti na základě občanskoprávní či obchodní smlouvy. Úředníky nejsou volení členové zastupitelstva či rady. Domnívám se, že řádný výkon správních činností v rámci územních samosprávných celků, vyžaduje několikaleté vzdělávání úředníka. Při formování moderní veřejné správy jsou znalosti úředníků „kvalifikací“ pro výkon daných činností stále samozřejmějším požadavkem.

V zákoně o úřednících je vymezena povinnost úředníka prohlubovat si kvalifikaci v rozsahu stanoveném zákonem, kdy je vzdělávání „ze zákona povinné“, a to prostřednictvím vzdělávacích institucí akreditovaných pro příslušný vzdělávací program.

Územně samosprávný celek je pak povinen zajistit prohlubování kvalifikace podle zákona a postupuje při tom podle **plánu vzdělávání**. Plán vzdělávání je dokument, který je zpracovaný a vedený za účelem plánování, realizace a evidence prohlubování kvalifikace úředníka na období tří let.

Po vzniku pracovního poměru úředníka k územně samosprávnému celku je vypracován ve spolupráci s vedoucím odboru či vedoucím oddělení individuální plán vzdělávání pro každého úředníka, a to na základě činností, vykonávaných podle systematizovaného popisu pracovního místa, resp. odpovídajícího druhu práce sjednané v pracovní smlouvě,

s ohledem na vykonávané funkce, na splnění předpokladů předepsaných zákonem a na osobě konkrétního úředníka.

Plán vzdělávání tvoří základní rámec pro plánování, realizaci a evidenci prohlubování kvalifikace úředníka. První plán vzdělávání je zpracován vždy nejpozději do čtyř měsíců od vzniku pracovního poměru, převedení úředníka na jinou práci nebo od přeřazení zaměstnance do kategorie úředníka. Obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících tří let. V průběhu roku se úředníci účastní vzdělávacích akcí k prohlubování kvalifikace podle plánu vzdělávání, aktuálních nabídek externích vzdělávacích instituce nebo neodkladně vzniklých potřeb. Před uplynutím doby, na kterou byl plán vzdělávání koncipován, se plán vzdělávání a jeho plnění vyhodnotí a vyhotoví se plán navazující. V průběhu „tříletého“ období může být plán aktualizován, a to zejména v návaznosti na provedené hodnocení úředníka, při změně požadavků na kvalifikaci nebo při změně druhu práce úředníka.

Vzdělávání úředníků podle zákona o úřednících je specifickým prohlubováním kvalifikace, které musí odpovídat druhu práce sjednané v pracovní smlouvě.

Zvyšování kvalifikace v jiné oblasti pak lze se zaměstnancem dohodnout. To znamená, že při tvorbě plánu vzdělávání se primárně přihlíží k zabezpečení odborného vzdělání pro výkon činností souvisejících s popisem pracovního místa, ale následně lze zohledňovat i další potřeby úředníků související s vykonávanou pracovní činností, povedou k rozvoji dovedností a schopností, a které umožní zabezpečení kvalitního výkonu pracovních činností.

Základem celého systému vzdělávání krajského úřadu je vstupní vzdělávání, adaptace a orientace úředníků a zaměstnanců, příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti, průběžné vzdělávání a vzdělávání středního a vyššího managementu.

Hlava čtvrtá části první zákona o úřednících obsahuje komplexní úpravu celoživotního vzdělávání úředníků, která je pro každého z úředníků povinná.

Úředník je povinen prohlubovat si kvalifikaci účastí na

- vstupním vzdělávání
- průběžném vzdělávání, a
- přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti.

Vedoucí úředník a vedoucí úřadu jsou povinni prohlubovat si kvalifikaci též účastí na vzdělávání vedoucích úředníků.

Územně samosprávný celek je povinný využívat k povinnému prohlubování kvalifikace úředníků vzdělávacích institucí akreditovaných podle zákona o úřednících a poskytujících vzdělávání v souladu s akreditovanými vzdělávacími programy. Účelem zajištění vzdělávání u akreditovaných společností je zajistit jednotný a kvalitní obsah vzdělávacích programů na celém území České republiky.

Vstupní vzdělávání

Vstupní vzdělávání je specifickým druhem vzdělávání v nastaveném systému vzdělávání. Vstupní vzdělávání obsahuje obecný přehled potřebný pro výkon správních činností, zejména znalosti správního řádu. Účelem vstupního vzdělávání je poskytnout základní znalosti o postavení úředníka, jeho právech a povinnostech, základech fungování české veřejné správy. Z povahy věci vyplývá, že úředník by je měl tedy ukončit v co nejkratší době po vzniku pracovního poměru. Zákon o úřednících stanoví dobu pro ukončení vstupního vzdělávání do tří měsíců ode dne vzniku pracovního poměru.

Absolvování vstupního vzdělávání je povinné pro každého úředníka, kterému vznikl pracovní poměr k územně samosprávnému celku. Výjimkou jsou úředníci, kteří již mají zkoušku odborné způsobilosti nebo mají uznanou rovnocennost vzdělávání dle vyhlášky o rovnocennosti.

Ze zákona o úřednících vyplývá, že prohlubování kvalifikace úředníků mohou poskytovat jen vzdělávací instituce splňující podmínky stanovené v zákoně, tedy akreditaci pro tuto činnost a akreditaci na vzdělávací program. Územní samosprávný celek, je-li mu na základě žádosti podané k Ministerstvu vnitra České republiky vydána akreditace jako vzdělávací instituci, může poskytovat prohlubování kvalifikace podle zákona o úřednících jak svým úředníkům, tak i úředníkům jiných územních samosprávních celků. Udělení akreditace působí současně jako záruka poskytovaného kvalitního vzdělávání úředníků.

Krajský úřad Jihomoravského kraje je držitelem akreditace vzdělávací instituce, s platností do 28. 2. 2015, č. AK I./I-44/2003, kterou má akreditovány tyto vzdělávací programy:

- vyřizování stížností a petic
- kontrolní činnost ÚSC
- vstupní vzdělávání úředníků územních samosprávných celků

Vstupní vzdělávání je organizováno zpravidla ve 4 nebo 5 cyklech ročně. Nově přijatí úředníci jsou zařazováni vždy do nejbližšího možného běhu vstupního vzdělávání v průběhu zkušební doby. Tři moduly, včetně testů, probíhají e-learningovou formou a další tři moduly jsou realizovány prezenční formou.

Dálkové studium je uskutečňováno přes e-learningový portál Krajského úřadu Jihomoravského kraje. Délka kurzu je rozvržena na 10 hodin přímé výuky. Na studium předmětů, které jsou touto formou vzdělávány, jsou vyhrazeny tři týdny otevřeného přístupu. E-learningově se školí tato témata:

- diskriminace a rovné příležitosti
- asertivita
- protikorupční jednání

Absolvování modulu a složení závěrečného testu je jednou z podmínek absolvování kurzu vstupního vzdělávání.

Po úspěšném ukončení této části vstupního vzdělávání následuje prezenční vzdělávací kurz vstupního vzdělávání, v délce tří dnů. V tomto čase jsou účastníci seznámeni s tématy:

- právo
- veřejná ekonomika; organizace a řízení správního úřadu
- veřejná správa v České republice; ochrana životního prostředí a BOZP

Absolvování vstupního vzdělávání prokazuje zaměstnanec osvědčením, které vydá Jihomoravský kraj – Krajský úřad.

Tabulka č. 1 Počty účastníků vstupního vzdělávání

Sledovaný rok	Počet pracovních míst KrÚ	Skutečný počet zaměstnanců	Počty účastníků vstupního vzdělávání		
			Počet kurzů	Počet účastníků z JMK	Počet účastníků z obcí
2003	566	533	4	49	84
2004	570	557	5	34	117
2005	596	582	5	41	120
2006	604	588	5	25	132
2007	618	602	5	30	175
2008	638	623	5	42	149
2009	644	634	5	28	119
2010	658	653	3	24	85
2011	665	648	4	18	87
2012	665	647	4	21	86
Celkem			45	312	1154

Zdroj: Zprávy o personální práci oddělení personálních věcí vzdělávání odboru kancelář ředitelky KrÚ JMK za jednotlivé roky 2003 až 2012

Z uvedeného přehledu je patrné, že vstupního vzdělávání, které je krajským úřadem jako akreditovanou vzdělávací institucí realizováno pro nové zaměstnance, využívají také obce s rozšířenou působností a obce s pověřeným obecním úřadem v rámci metodické pomoci. Účastnit se vstupního vzdělávání mají možnost i ti, kterým byla uznána rovnocennost vzdělávání (vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávních celků) a nemusí vstupní vzdělávání absolvovat.

Vzdělávací program vstupního vzdělávání splňuje individuální požadavky a potřeby na informovanost nově přijatých zaměstnanců a přispívá k rychlé adaptaci v pracovním poměru. Mírně klesající počty účastníků na vstupním vzdělávání lze vysvětlit nižší fluktuací zaměstnanců, i tím, že do pracovního poměru jsou přijímáni zaměstnanci, kteří již mají zkušenosti s činnostmi ve veřejné správě, a tím i splněné vstupní vzdělávání, či jim bylo uznána rovnocennost dosaženého vysokoškolského vzdělání.

Průběžné vzdělávání

Všechny tři formy povinného vzdělávání, dané zákonem o úřednících, na sebe logicky navazují a prolínají se. Průběžné vzdělávání navazuje na základy, které jsou zaměstnancům přednášeny během vstupního vzdělávání, a prohloubí znalosti nutné k úspěšnému absolvování zkoušky odborné způsobilosti.

Průběžné vzdělávání se uskutečňuje formou převážně akreditovaných kurzů. Absolvováním kurzů průběžného vzdělávání plní úředník svou zákonnou povinnost soustavně si prohlubovat kvalifikaci v rozsahu 18 pracovních dnů po dobu následujících tří let.

Z povinnosti úředníka zúčastnit se průběžného vzdělávání zákon o úřednících výjimky nestanoví, což vyplývá z povahy průběžného vzdělávání.

Jihomoravský kraj je povinen „naplňovat“ průběžné vzdělávání úředníků a vysílat jednotlivé úředníky na kurzy průběžného vzdělávání. O účasti na vzdělávací akci rozhoduje ředitelka krajského úřadu, nebo vedoucí odboru kancelář ředitelky, a to na základě potřeb územního samosprávného celku, s přihlédnutím k vytvořenému plánu vzdělávání jednotlivých úředníků.

Průběžné vzdělávání zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání zaměstnanců nutných pro výkon správních činností, komunikační a manažerské dovednosti, jazykové kurzy, které jsou adekvátně zaměřeny na výkon správních činností s využitím cizího jazyka, a kurzy zaměřené na lepší využívání informačních technologií.

Průběžné vzdělávání úředníků Jihomoravského kraje je realizováno účastí na **individuálních vzdělávacích akcích** v průběhu roku, organizovaných akreditovanými, ale i neakreditovanými, vzdělávacími institucemi v nabízených programech prezenčního, distančního nebo e-learningového vzdělávání, a to zpravidla na základě výběru vhodného kurzu, který je rámcově naplánovaný v plánu vzdělávání s ohledem k profesnímu zaměření, se souhlasem vedoucího odboru, na základě vlastní iniciativy či požadavku příslušného vedoucího odboru.

Tabulka č. 2 Počty individuálních vzdělávacích akcí

Sledovaný rok	Počet pracovních míst KrÚ	Skutečný počet zaměstnanců	Počty individuálních vzdělávacích akcí	
			Počet kurzů	Počet účastníků z JMK
2005	596	582	806	806
2006	604	588	451	848
2007	618	602	327	689
2008	638	623	341	760
2009	644	634	350	831
2010	658	653	469	931
2011	665	648	397	792
2012	665	647	352	875
Celkem			3493	6532

Zdroj: Zprávy o personální práci oddělení personálních věcí vzdělávacího odboru kancelář ředitelky KrÚ JMK za jednotlivé roky 2003 až 2012

Další možností je účast na **hromadných vzdělávacích akcích**, které organizuje v prostorách krajského úřadu oddělení personálních věcí a vzdělávání na základě plánu hromadných vzdělávacích akcí nebo konkrétních požadavků vedoucích odborů. Vedoucí odboru ve své žádosti uvede potřebné údaje k obsahu, délce školení a případně navrhne i lektora. Další organizační náležitosti vzdělávací akce zabezpečí vzdělavatelky oddělení personálních věcí a vzdělávání.

Tabulka č. 3 Počty hromadných vzdělávacích akcí organizovaných oddělením personálních věcí a vzdělávání

Sledovaný rok	Počet pracovních míst KrÚ	Skutečný počet zaměstnanců	Počty hromadných vzdělávacích akcí		
			Počet kurzů	Počet účastníků z JMK	Počet účastníků z obcí
2003	566	533	28	1034	625

2004	570	557	38	1308	1174
2005	596	582	99	2506	1011
2006	604	588	53	2065	545
2007	618	602	68	2812	494
2008	638	623	82	2012	454
2009	644	634	41	1255	372
2010	658	653	61	1287	100
2011	665	648	68	874	348
2012	665	647	28	1140	30
Celkem			566	16293	5153

Zdroj: Zprávy o personální práci oddělení personálních věcí vzdělávání odboru kancelář ředitelky KrÚ JMK za jednotlivé roky 2003 až 2012

Zvláštní odborná způsobilost

Správní činnosti zajišťuje územní samosprávný celek prostřednictvím úředníků, kteří úspěšným absolvováním zkoušky prokázali zvláštní odbornou způsobilost. Nejedná se přitom o všechny správní činnosti, ale pouze o vybrané, které stanoví vyhláška Ministerstva vnitra.

Zvláštní odborná způsobilost je jedinou částí systému vzdělávání úředníků, která byla povinná ještě před účinností zákona o úřednících, a do nového systému vzdělávání úředníků byla pouze včleněna.

Povinnost prokázat zvláštní odbornou způsobilost musí úředník ve lhůtě do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru úředníka k územně samosprávnému celku nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnosti, pro jejichž výkon je prokázání ZOZ předpokladem.

Stejně jako u vstupního vzdělávání je i z vykonání zkoušky odborné způsobilosti, nebo její části, „osvobozen“ úředník, splňující podmínku Ministerstva vnitra České republiky o uznání rovnocennosti úředníkovu vzdělání.

Zkouška odborné způsobilosti, na rozdíl od vstupního vzdělávání, obsahuje dvě části – obecná část zvláštní odborné způsobilosti je pro všechny úředníky shodná. Obsah zvláštní

části je specifický pro konkrétní správní činnosti, které jsou úředníkem vykonávány. Obsah se částečně prolíná s obsahem vstupního vzdělávání, ale je více podrobný.

Nesplní-li úředník ve stanoveném termínu zkoušku odborné způsobilosti před zkušební komisí jmenovanou Ministerstvem vnitra České republiky, je územní samosprávný celek povinen převést takového zaměstnanci na místo, pro jehož výkon se zkouška zvláštní odborné způsobilosti nevyžaduje a pro kterou úředník splňuje předpoklady.

Provádění zkoušek a vydávání osvědčení zvláštní odborné způsobilosti je v kompetenci Ministerstva vnitra České republiky. Garantem je vzdělávací instituce, zřízení ministerstvem, Institut pro veřejnou správu Praha v Benešově.

Přihlášku ke zkoušce podává za úředníka územní samosprávný celek a to do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru úředníka k zaměstnavateli, kterým je Jihomoravský kraj, nebo do 3 měsíců ode dne, kdy úředník začal vykonávat správní činnosti, které bez absolvování zkoušky odborné způsobilosti nelze vykonávat.

Tabulka č. 4 Stav plnění zkoušek odborné způsobilosti

Sledovaný rok	Počet pracovních míst KrÚ	Skutečný počet zaměstnanců	Zkoušky odborné způsobilosti		
			Povinnost mít ZOZ k výkonu činnosti	Splnilo celkem	V kalendářním roce splnilo
2003	566	533	331	242	47
2004	570	557	348	301	74
2005	596	582	353	321	39
2006	604	588	362	334	32
2007	618	602	365	339	21
2008	638	623	363	334	23
2009	644	634	381	354	32
2010	658	653	387	369	32
2011	665	648	371	344	16

2012	665	647	363	343	17
------	-----	-----	-----	-----	----

Zdroj: Zprávy o personální práci oddělení personálních věcí vzdělávání odboru kancelář ředitelky KrÚ JMK za jednotlivé roky 2003 až 2012

Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů

Rozdílně od zkoušky odborné způsobilosti je vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů nový právní institut. Jedná se o specifický druh prohlubování kvalifikace, který je určený pouze pro vedoucí úředníky a vedoucí úřadu.

Vedoucími úředníky jsou vedoucí zaměstnanci, u zaměstnavatele na jednotlivých stupních řízení pověřeni vedením, a jsou oprávněni stanovit a ukládat podřízeným pracovníkům úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 11). Vedoucím úřadu je ředitel krajského úřadu, tajemník městského nebo obecního úřadu.

Smyslem vzdělávání je zvýšení úrovně řízení úředníků při výkonu správních činností, a proto je povinné pro všechny vedoucí úředníky.

Řízení úředníků by mělo být zajišťováno pouze prostřednictvím vedoucích úředníků, kteří ukončili vzdělávání vedoucích úředníků, přechodně nejdéle na dobu dvou let, kdy začal vedoucí úředník vykonávat svou funkci a nemá splněn požadavek ukončeného vzdělávání vedoucích úředníků.

I v tomto vzdělávání je povinností územního samosprávného celku zajistit včasné vzdělávání vedoucích úředníků a zajistit účast na vzdělávání.

Obdobně jako u zkoušky odborné způsobilosti lze i vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů rozdělit na obecnou a zvláštní část. Obecná část je zaměřena zejména na problematiku řízení, a je shodná pro všechny vedoucí úřadu a vedoucí úředníky.

Akreditovaný program v obecné části zahrnuje tyto části (Metodické doporučení Ministerstva vnitra, 2003):

1. Obecný úvod do managementu ve veřejné správě
2. Stanovování cílů, plánování, organizování, kontrola
3. Tvora a hodnocení projektů ve veřejném sektoru

4. Komunikace s veřejností, public relations, lobbying, marketing ve veřejném sektoru
5. Vedení pracovních týmů, komunikace, motivace
6. Regionální politika EU
7. Řízení informací ve veřejné správě

Zvláštní část je „volitelnou“ v programu a to podle správních činností vykonávaných podřízenými úředníky, které vedoucí úředník ve své funkci řídí. Protože se jedná pouze o přehled“ správních činností vykonávaných podřízenými pracovníky, je míra podrobnosti nižší, než míra znalostí potřebná pro vykonání zkoušky odborné způsobilosti podřízeným úředníkem. Zvláštní částí je tedy volitelná, kdy si každý vedoucí úředník volí tu variantu, která je pro jeho práci významná, rozhodující.

Konkrétní obsah akreditovaného programu zvláštní části vzdělávání vedoucích úředníků zahrnuje zejména přehled o činnostech stanovených vyhláškou o zkoušce odborné způsobilosti:

1. Oblast koncepcí a rozvoje
2. Oblast finanční a kontrolní
3. Oblast lidských zdrojů
4. Oblast územního rozvoje a technické infrastruktury
5. Oblast vnitřní správy a administrativy
6. Oblast zemědělství a životního prostředí
7. Oblast bezpečnosti a ochrany obyvatel

Vzdělávání vedoucích úřadů zahrnuje přehled o všech správních činnostech, které úřad vykonává.

Tabulka č. 5 Vzdělávání vedoucích zaměstnanců a vedoucích úřadů

Sledovaný rok	Počet pracovních míst KrÚ	Skutečný počet zaměstnanců	Vzdělávání vedoucích zaměstnanců		
			Počet vedoucích úředníků na Krú JMK	Obecná část	Zvláštní část
2003	566	533	57	36	11
2004	570	557	58	35	7
2005	596	582	60	0	0
2006	604	588	53	3	11
2007	618	602	57	2	0
2008	638	623	58	0	0
2009	644	634	60	0	0
2010	658	653	59	2	0
2011	665	648	58	3	0
2012	665	647	60	4	2
Celkem				85	31

Zdroj: Zprávy o personální práci oddělení personálních věcí vzdělávání odboru kancelář ředitelky KrÚ JMK za jednotlivé roky 2003 až 2012

4.3 Další vzdělávání úředníků a zaměstnanců

Jazykové kurzy

Krajský úřad organizuje a koordinuje jazykové vzdělávání úředníků a zaměstnanců. Do jazykových kurzů je úředník zařazen na základě vypracovaného popisu pracovního místa, kdy jsou požadované jazykové znalosti předpokladem pro úspěšný výkon pracovních činností. Následně je možná jeho účast v krajském úřadem organizovaném jazykovém vzdělávacím kurzu. Do jazykového kurzu je úředník zařazen na návrh příslušného vedoucího odboru.

Jazykové kurzy jsou organizovány jako skupinové nebo individuální. Skupinová výuka probíhá v prostorách krajského úřadu ve skupinách dělených dle pokročilosti jazykových

dovedností, v rozsahu dvou vyučovacích hodin týdně. Skupinové kurzy jsou organizovány pro výuku anglického a německého jazyka.

Do individuálních jazykových kurzů, kde je zajišťována výuka zejména jazyka francouzského, případně ruského, docházejí úředníci v rámci své pracovní doby do jazykových agentur mimo budovu úřadu.

Účast zařazených úředníků do příslušných jazykových kurzů je výkonem práce v souladu se zněním zákoníku práce a úředník je povinen se kurzů účastnit. Pro zařazení do navazujícího kurzu jazykového vzdělávání je třeba splnit dvě podmínky: účast v jazykovém kurzu v předcházejícím období musí být minimálně 60% a současně musí uchazeč vyhovět v závěrečném znalostním testu.

S ohledem na neúplnou obsazenost jazykových kurzů je účast na jazykových kurzech nabídnuta i úředníkům, kteří nevyužívají jazykové znalosti pro plnění svých pracovních povinností. Účast na kurzu je v takovýchto případech zpoplatněna.

Tabulka č. 6 Jazykové vzdělávání úředníků

Sledovaný rok	Skutečný počet zaměstnanců	Jazykové vzdělávání úředníků				
		Kurzy Aj	Počet účastníků	Kurzy Nj	Počet účastníků	Individuální příprava
2003	533	13	113	6	34	3
2004	557	14	113	5	32	7
2005	582	13	127	4	23	20
2006	588	12	78	5	22	13
2007	602	18	127	5	21	11
2008	623	11	97	4	13	24
2009	634	10	87	2	13	12
2010	653	8	75	2	16	9
2011	648	8	68	2	12	9
2012	647	6	64	2	13	10
Celkem		113	949	37	199	118

Zdroj: Zprávy o personální práci oddělení personálních věcí vzdělávání odboru kancelář ředitelky KrÚ JMK za jednotlivé roky 2003 až 2012

Adaptační proces a proces mentoringu

Z důvodu zlepšení stávajícího systému orientace a adaptace nového zaměstnance byl na Krajském úřadu Jihomoravského kraje zaveden v roce 2012 adaptační proces. Vizí pro zavedení byla snaha snadnějšího seznámení nových zaměstnanců s požadavky na pracovní výkon, napomoci navázat vztahy ke spolupracovníkům i k nadřízeným a lépe pochopit požadavky na styl a organizaci práce, orientaci v „úřadu“. V neposlední řadě má zahájit formování pocitu zodpovědnosti, samostatnosti a sounáležitosti k zaměstnavateli.

Řízený adaptační systém současně umožňuje průběžně sledovat a objektivně hodnotit klíčové projevy chování a to na pracovní i sociální úrovni.

Po vzniku pracovního poměru je každému novému úředníku/zaměstnanci vybrán vedoucím odboru vhodný mentor, zpravidla z oddělení, nebo z odboru, na který nastoupil. Mentor má na starosti správné zapracování nového zaměstnance a proto je za průvodce adaptace vybírán zaměstnanec zkušený s odbornými znalostmi, komunikativní, otevřený. Je vybírán tak, aby se od něj nový zaměstnanec mohl naučit správné návyky, přístup k práci i kolegům. Mentor je v adaptačním procesu v přímém kontaktu a v průběhu adaptačního období poskytuje novým zaměstnancům opakovanou zpětnou vazbu.

Rozsah adaptačního procesu je zpravidla shodný s délkou zkušební doby, tedy tři měsíce. Po tuto dobu řízené adaptace jsou jednoznačně vymezené kompetence hodnotitelů, intenzita a průběh adaptačního procesu, jsou stanoveny termíny průběžného hodnocení a způsob provedení konečného vyhodnocení celého procesu. Důležitou součástí orientace je systematické a formalizované vyhodnocování průběhu adaptačního řízení (příloha č. 1). V celém období tohoto procesu probíhá hodnocení, z něhož vyplyne perspektiva uplatnění na daném pracovišti a následný návrh dalšího rozvoje nového úředníka po odborné stránce. V závěru jsou jasně identifikovány silné a slabé stránky nově přijímaných pracovníků, se snahou o jasné vymezení oblastí pro zlepšení. Z průběžných záznamů při hodnocení a z výsledků vyhodnocení adaptace je možné ujasnit oblasti rozvoje, slouží jako podklad pro plán vzdělávání. Závěr zhodnocení pak tvoří návrh na pokračování nebo ukončení pracovního poměru ve zkušební době.

Hroník (2007, s. 337) podotýká, že plán profesionálního růstu má v době adaptačního procesu především motivační náboj.

Od výše uvedených procesů vzdělávání, které se nejčastěji uskutečňují metodou přednášky a jsou „formálně“ organizované, je nutno odlišit další edukační činnosti, uskutečňované na Krajském úřadu Jihomoravského kraje i mimo úřad. Toto vzdělávání již není provázáno s činností oddělení personálních věcí a vzdělávání. Organizují si je úředníci sami, nebo v rámci odboru či oddělení. Jsou to různé porady, řešitelské týmy, metody zaměřené na přímou spolupráci mezi kolegy na konkrétním pracovním místě, při výkonu běžných pracovních činností, atd. Srovnávání v rámci jiných územních samosprávných celků (benchmarkingu). Samozřejmostí je i individuální studium jednotlivých zaměstnanců apod.

5 VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ

Zpětná vazba na uskutečněné vzdělávací akce je nezbytnou součástí celého systému vzdělávání na Krajském úřadu Jihomoravského kraje. Vyhodnocováním vzdělávacích akcí zjistíme „míru“ dosažených cílů, resp. dopad vzdělávání na znalosti a dovednosti účastníků a jejich využití v práci. Současně dochází k monitorování účelnosti jednotlivých vzdělávacích akcí a úrovně lektorů vzdělávacího programu.

System hodnocení vzdělávacích akcí je na Krajském úřadu Jihomoravského kraje založen na informacích předaných účastníky vzdělávací akce po jejím ukončení.

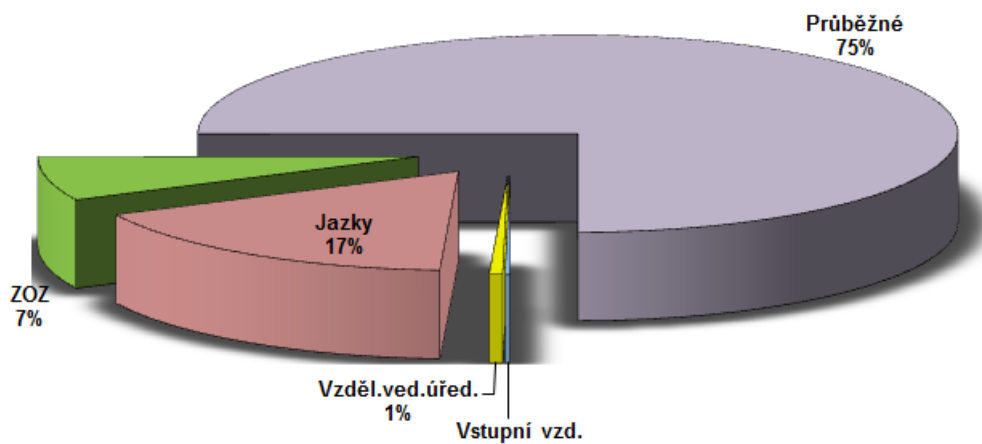
Celý proces vyhodnocování je o to složitější, že vzdělávání se netýká pouze účastníků kurzu, ale i dalších stran, které do vzdělávání vstupují; další účastníci, školitelé, tvůrci kurzů, objednavatelé a nedílnou součástí je i otázky finanční nákladů za vzdělávací akci.

Při vyhodnocování výsledků, efektivnosti a účinnosti je využíváno nejčastěji těchto metod (podotýkám, že uvedené metody hodnocení slouží jako výstup pro oddělení personálních věcí a vzdělávání):

- metodou dotazníků se zjišťují názory/hodnocení účastníků na spokojenost s kvalitou jednotlivé vzdělávací akce, v krátkodobém časovém horizontu (do tří dnů)
- velmi ojediněle je to i výstupní závěrečný test získaných znalostí/dovedností
- neformální rozhovory s účastníky, prováděné nadřízeným pracovníkem či vzdělavateli z odboru kancelář ředitelky.
- účastí vzdělavatelů na akci
- neformální rozhovor s přímým nadřízeným účastníka kurzu o uplatnění získaných znalostí a dovedností v praxi, o přínosu pro oddělení, odbor

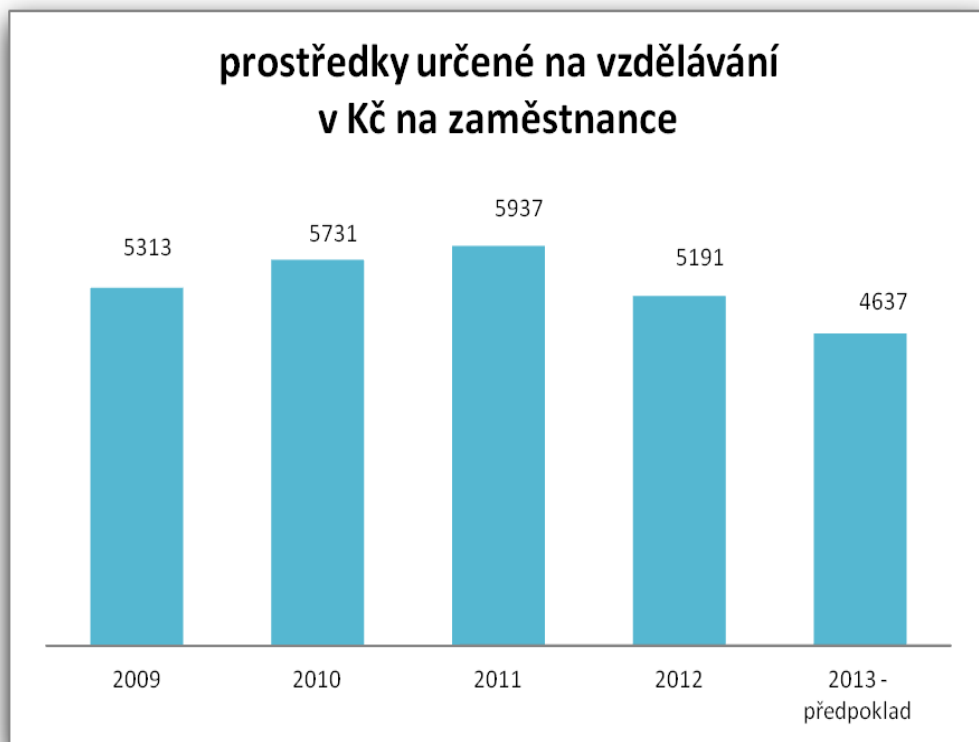
Protože hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávací akce je poměrně složité, používá vzdělavatelka kombinaci uvedených metod. Ty se současně liší podle druhu vzdělávacího programu. Hodnocení přínosu vzdělávací akce pomocí ekonomických ukazatelů (tedy porovnání nákladů, nejčastěji ceny za vzdělávací kurz) je v podmínkách Krajského úřadu jedním z kritérií, ke kterému je přihlíženo při rozhodování, zda je „služba“ poptávána. I když je toto kritérium poměrně problematické, je třeba brát v potaz, že se jedná o omezené veřejné prostředky z rozpočtu kraje, které mohou být na vzdělávání využity. Současně musí být prvotně pokryty náklady na vzdělávání, které je ze zákona pro úředníky povinné.

Výdaje na vzdělávání zaměstnanců v roce 2012



Obr. č. 9 Výdaje na vzdělávání zaměstnanců v roce 2012

Zdroj: Zpráva o personální práci oddělení personálních věcí vzdělávání odboru kancelář ředitelky KrÚ JMK za rok 2012



Obr. č. 10 Prostředky určené na vzdělávání v Kč na jednoho zaměstnance

Zdroj: Zprávy o personální práci oddělení personálních věcí vzdělávání odboru kancelář ředitelky KrÚ JMK za jednotlivé roky 2009 až 2012

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 METODA A TECHNIKA SBĚRU DAT

V předcházejících kapitolách mé bakalářské práce jsem popsala formy a metody uplatnitelné ve vzdělávání dospělých a uvedla alespoň ty nejdůležitější, které jsou užívané při vzdělávání úředníků Jihomoravského kraje, zařazené do Krajského úřadu.

Důraz jsem přikládala na vzdělávání úředníků, které je ze zákona povinné, a jehož naplňování musí být, pod sankcí, uskutečňováno.

V této části bakalářské práce představím hypotézy, metodu výzkumu a výsledky výzkumu.

6.1 Cíl výzkumu

Cílem mého výzkumu je vyhodnotit spokojenost s hromadnou vzdělávací akcí, organizovanou oddělením personálních věcí a vzdělávání odboru kancelář ředitelky, která byla zorganizována na základě instrukce managementu.

Zjistit míru spokojenosti se vzdělávací akcí a navrhnou doporučení uplatnitelná při dalších hromadných vzdělávacích akcích.

Hypotéza č. 1:

Užitečnost kurzu nebude většinou respondentů příliš kladně hodnocena.

Hypotéza č. 2:

Hodnocení vzdělávání jednotlivými skupinami, i přes stejný přístup lektora a použité metody, bude odlišné.

Hypotéza č. 3:

Zvolené metody vzdělávací akce budou respondenty pozitivně hodnoceny.

6.2 Metoda výzkumu

To, zda je (byla) vzdělávací akce efektivní, tedy zpětná vazba na vzdělávací aktivitu, je jednou z nejdůležitějších (ne-li vůbec nejdůležitější) částí celého systému vzdělávání. Měřitelnost vlivu vzdělávací aktivity vyhodnocením výsledků v praxi, je poměrně obtížné.

Proto se pro hodnocení vzdělávacích aktivit na krajském úřadu používá nejčastěji dotazník o spokojenosti s průběhem vzdělávací akce, který bývá zpravidla distribuován jednotlivým účastníkům ve velmi krátkodobém časovém horizontu po ukončení vzdělávací aktivity (příloha č. 2). Vzhledem k tomu, že výsledky z těchto dotazníků jsou měřitelné, a zpětná vazba je přímo navázána na ukončení vzdělávací akce, je tato praxe pochopitelná

Pro účely výzkumu jsem zvolila hromadnou vzdělávací akci, která byla zaměřena na zavádění moderních metod řízení. Vedení Jihomoravského kraje se rozhodlo pro nákup odborných školení a následnou implementaci konceptu společenské odpovědnosti na Krajském úřadu Jihomoravského kraje. Byl vybrán dodavatel, který se smluvně zavázal dodat akreditovaný dvouúrovňový vzdělávací kurz, v průběhu kterého proškolil teoretický základ potřebný k naplnění daného modulu a zejména praktické procvičování teoretických znalostí přímo na modelu odpovídajícím podmínkám úřadu.

Vzdělávací kurz, který byl organizován formou prezenční výuky, byl zorganizován pro 75 účastníků (školení probíhala v termínech od 20. 11. 2012 do 28. 2. 2013). V rámci kurzu byli proškoleni vedoucí odborů, vedoucí oddělení a členové pracovního týmu pro implementaci konceptu společenské odpovědnosti na krajském úřadu, a to metodou přednášky, s řešením praktických příkladů, a praktických workshopů. Kurz byl zorganizován pro pět skupin po maximálně devatenácti účastnících, přičemž pátý kurz byl určen pro úředníky, kteří budou tvořit pracovní skupinu zodpovědnou za implementaci konceptu společenské odpovědnosti v podmínkách úřadu kraje. Po ukončení jednotlivých modulů pro každou skupinu vzdělávací akce jsem pro potřebu výzkumu zpětné vazby uskutečněného vzdělávání, kdy jsem zvolila kvantitativní přístup, distribuovala dotazník.

Zavádění této moderní metody řízení je v rámci Krajského úřadu Jihomoravského kraje nové, jedná se o „pilotní“ projekt. Školení slouží k získání prvních informací pro vedoucí úředníky, **jejichž podpora je při implementaci nové metody očekávána.**

Vymezení výběrového souboru:

- výběrový soubor je složen z 37 mužů a 38 žen – lze jej tedy označit za genderově vyrovnaný

- věkové kategorie respondentů (podle let narození):

rok narození – do r. 1955	3 respondenti
1956-1960	20 respondentů
1961-1965	19
1966-1970	9
1971-1975	8
1976-1980	9
1981-1985	6
1986-1990	1

Z tohoto je patrné, že více jak polovině respondentů je 48 a více let. (Na Jihomoravském kraji je z celkového počtu zaměstnáno 37,1% zaměstnanců ve věkové „kategorii“ nad 50 let.)

- délka odborné praxe respondentů (podle roku vzniku pracovního poměru):

vznik pracovního poměru před rokem 2000	10 respondentů (delimitace)
vznik pracovního poměru mezi lety 2001-2003	32 respondentů
2004-2006	7
2007-2009	13
2010-2012	13

Z toho je patrné, že 42 respondentů, kterým vznikl pracovní poměr před rokem 2004, má dlouhodobé zkušenosti s činností ve veřejné správě, pracovní návyky a zkušenosti s personální činností na krajském úřadu.

Návratnost dotazníku byla 66,6 %; vyplněný dotazník odeslalo zpět 50 respondentů, kteří souhlasili s anonymním využitím jejich odpovědí.

Dotazník tvoří sedm otázek, na které respondenti odpovídají volbou tvrzení uvedeného v dotazníku výběrem čísla na stupnici od 1 do 6, které nejlépe odpovídá jejich názoru (kde 1 je nejlepší a 6 nejhorší hodnocení). Kromě číselného hodnocení mohli respondenti doplnit i slovní komentář. Tento způsob byl zvolen i z toho důvodu, že mezi číselným hodnocením a slovním komentářem může docházet k rozporům, které nejsou pro vyhodnocení

úspěšnosti akce zanedbatelné. Domnívám se, že takové hodnocení se pro respondenta stává méně formálním, současně nevyžaduje větší úsilí a aktivní účast, které by mnohé respondenty od hodnocení odradilo.

Stupnice hodnocení:

1	2	3	4	5	6
Zcela spokojen/a	Spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Nespokojen/a	Zcela nespokojen/a

Výsledky výzkumu jsem zpracovávala v programu Microsoft Excel do tabulek. Komentář k výsledkům výzkumu uvádím v následující kapitole bakalářské práce.

6.3 Výsledky výzkumu

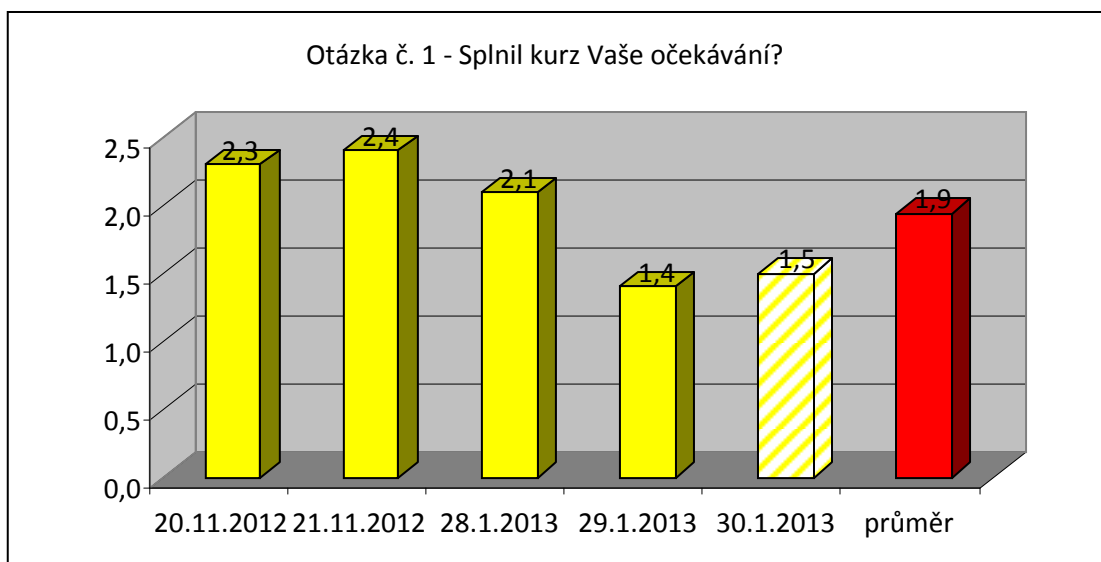
Výsledky z provedeného výzkumu – vyhodnocení jednotlivých odpovědí, mají za cíl potvrdit, nebo vyvrátit, jednotlivé hypotézy.

(V grafickém znázornění odpovědí jsou odlišeny odpovědi účastníků páté skupiny, členů implementačního týmu.)

Otázka č. 1

Splnil kurz Vaše očekávání?	Počet odpovídajících respondentů	Poměr
Stupeň známky 1	15	30 %
Stupeň známky 2	25	50 %
Stupeň známky 3	8	16 %
Stupeň známky 4	2	4 %
Stupeň známky 5	0	
Stupeň známky 6	0	
Celkem	50	100 %

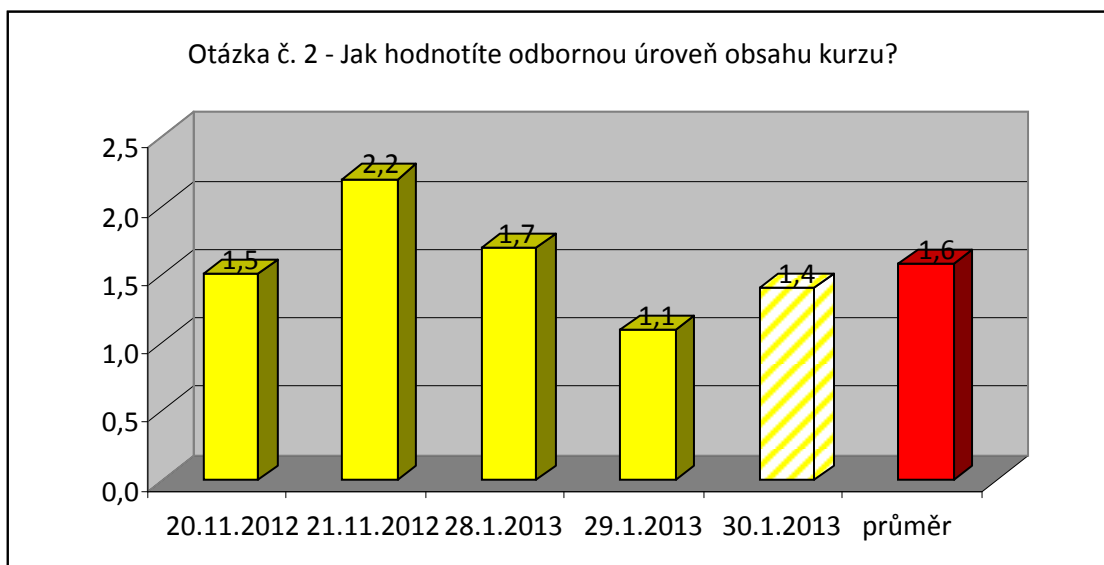
KOMENTÁŘ: z 80 % odpovědí respondentů lze hodnotit naplnění očekávání kurzu, respondenti kladně hodnotí získané informace o nové metodě řízení, získané informace o záměrech a cílech managementu kraje; pouze pro 10 respondentů, kteří na dotazník odpověděli, bylo očekávání kurzu naplněno jen ze 40 - 60 % - to může být zapříčiněno již získanými znalostmi a zkušenostmi s metodou řízení nebo dojmu, že efekt školení je pro subjekt minimální; celkové hodnocení je pozitivní, nárůst znalostí a získání prvotních informací je prokazatelné.



Otázka č. 2

Jak hodnotíte odbornou úroveň obsahu kurzu?	Počet odpovídajících respondentů	Poměr
Stupeň známky 1	26	52 %
Stupeň známky 2	20	40 %
Stupeň známky 3	3	6 %
Stupeň známky 4	1	2 %
Stupeň známky 5	0	
Stupeň známky 6	0	
Celkem	50	100 %

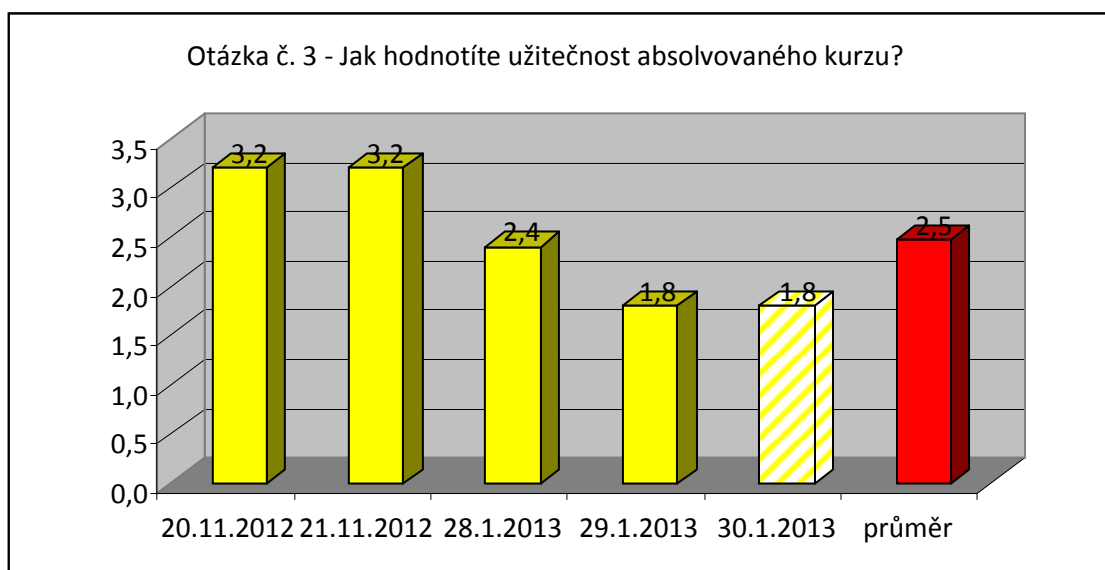
KOMENTÁŘ: Odborná úroveň kurzu byla hodnocena více jak z 90 % na velmi vysoké, profesionální úrovni. Přípravě i realizaci byla věnována důkladná pozornost.



Otázka č. 3

Jak hodnotíte užitečnost absolvovaného kurzu?	Počet odpovídajících respondentů	Poměr
Stupeň známky 1	12	24 %
Stupeň známky 2	19	38 %
Stupeň známky 3	10	20 %
Stupeň známky 4	5	10 %
Stupeň známky 5	2	4 %
Stupeň známky 6	2	4 %
Celkem	50	100 %

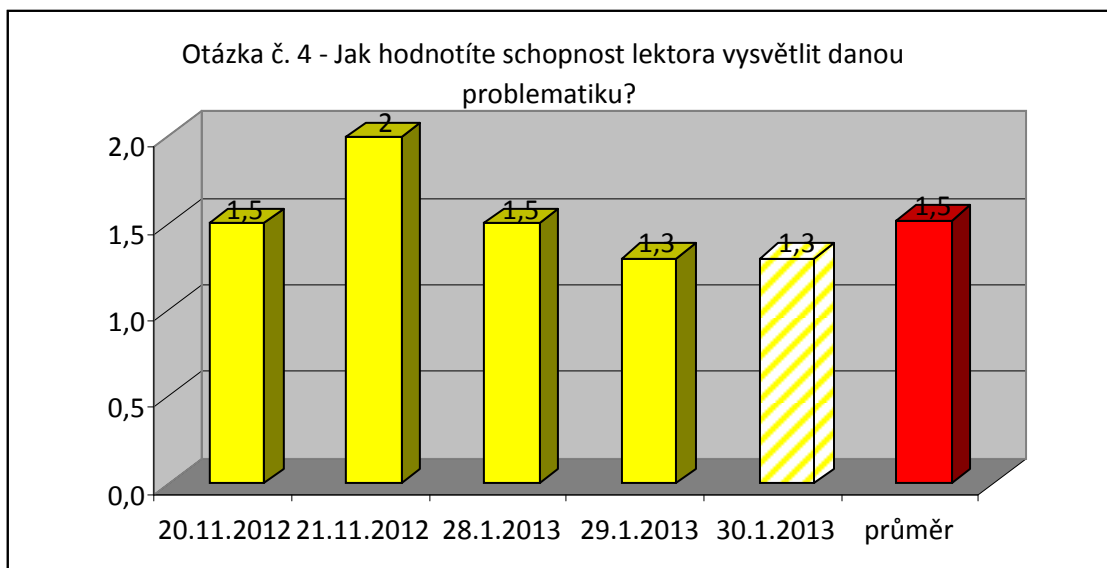
KOMENTÁŘ: Tato otázka získala nejvyšší průměr celkového hodnocení – 2,5; téměř 1/5 respondentů vnímá přínos kurzu jako velmi nízký, ne-li žádný.



Otázka č. 4

Jak hodnotíte schopnost lektora vysvětlit danou problematiku?	Počet odpovídajících respondentů	Poměr
Stupeň známky 1	28	56 %
Stupeň známky 2	19	38 %
Stupeň známky 3	3	6 %
Stupeň známky 4	0	
Stupeň známky 5	0	
Stupeň známky 6	0	
Celkem	50	100 %

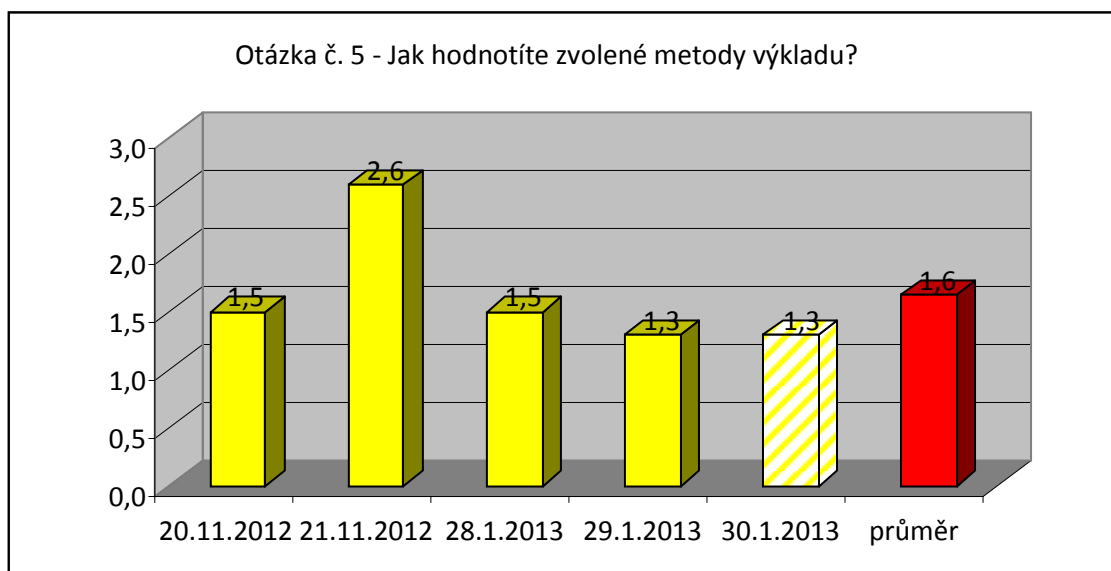
KOMENTÁŘ: vysoce hodnoceny pedagogické schopnosti lektora, jeho osobnost, odborné vědomosti, komunikační dovednosti, i míra sociální inteligence, vysoce hodnocena schopnost lektora na základě „prožitku“ podat dané téma



Otázka č. 5

Jak hodnotíte zvolené metody výkladu?	Počet odpovídajících respondentů	Poměr
Stupeň známky 1	25	50 %
Stupeň známky 2	20	40 %
Stupeň známky 3	4	8 %
Stupeň známky 4	1	2 %
Stupeň známky 5	0	
Stupeň známky 6	0	
Celkem	50	100 %

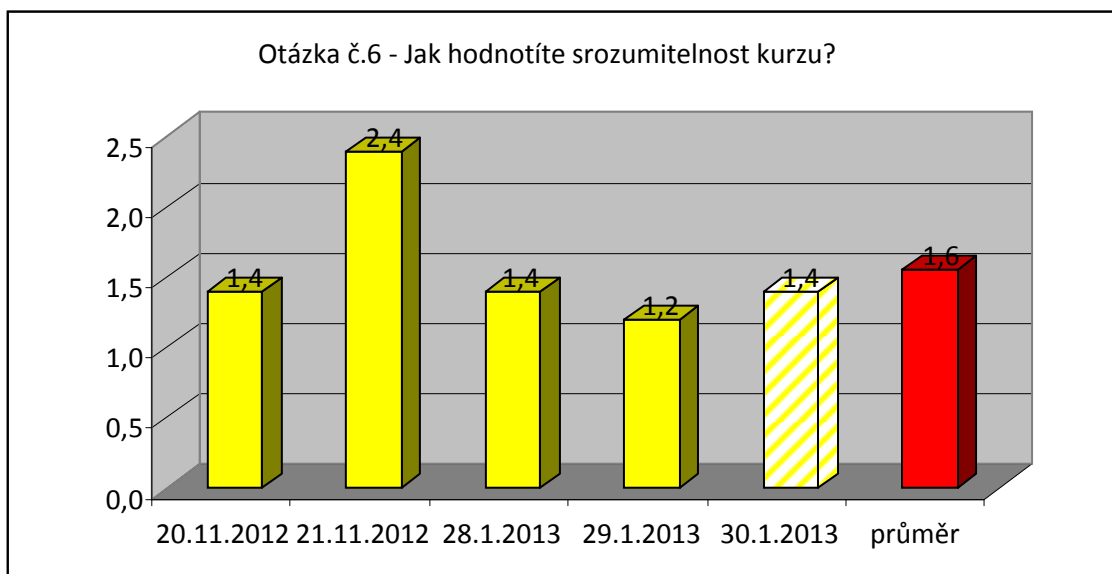
KOMENTÁŘ: respondenti byli z 90 % spokojeni se zvolenými metodami



Otázka č. 6

Jak hodnotíte srozumitelnost kurzu?	Počet odpovídajících respondentů	Poměr
Stupeň známky 1	28	56 %
Stupeň známky 2	16	32 %
Stupeň známky 3	6	12 %
Stupeň známky 4	0	
Stupeň známky 5	0	
Stupeň známky 6	0	
Celkem	50	100 %

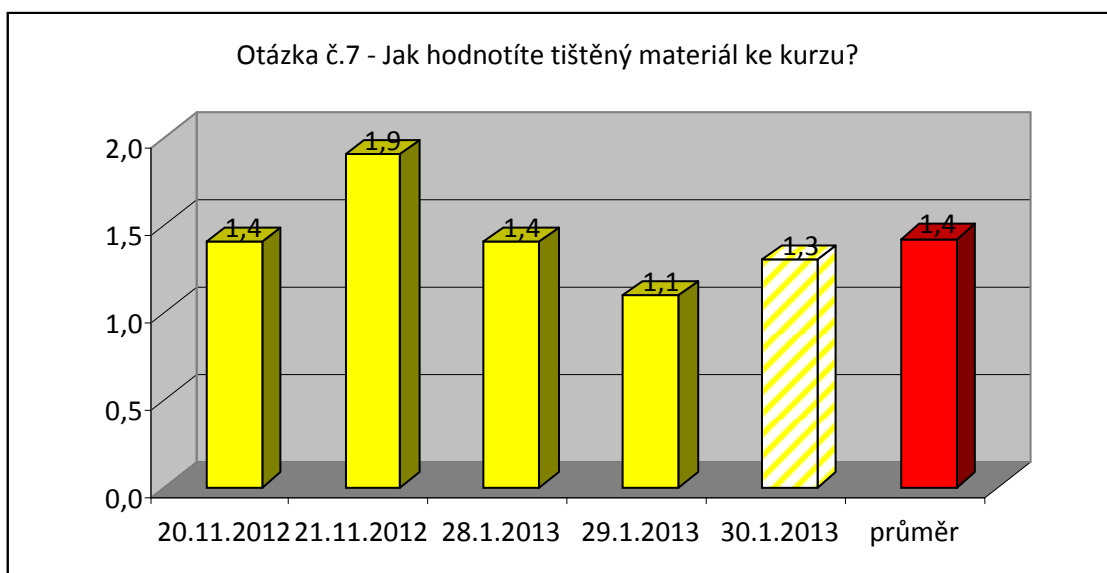
KOMENTÁŘ: 88 % respondentů hodnotilo svou spokojenost se srozumitelností kurzu.



Otázka č. 7

Jak hodnotíte tištěný materiál ke kurzu?	Počet odpovídajících respondentů	Poměr
Stupeň známky 1	32	64 %
Stupeň známky 2	15	30 %
Stupeň známky 3	3	6 %
Stupeň známky 4	0	
Stupeň známky 5	0	
Stupeň známky 6	0	
Celkem	50	100 %

KOMENTÁŘ: 94 % respondentů hodnotilo spokojenost s tištěným materiálem, který byl koncipovaný jako doprovodný, vysoce hodnotili vzájemně se prolínající výkladovou i pracovní část, ocenili, že se nejedná pouze o kopii powerpointové prezentace, distribuování tištěného materiálu před kurzem.



Hypotéza č. 1:

„Užitečnost kurzu nebude většinou respondentů příliš kladně hodnocena“ **nebyla potvrzena.**

Z celkového počtu respondentů, kteří na dotazník odpověděli, jich 62 % vnímá přínos zavedení nové metody řízení jako vysoké nebo velmi vysoké. U dalších 20 % respondentů lze očekávat, že při zavádění metody řízení na Krajském úřadu Jihomoravského kraje bude tato metoda podpořena. Pouze 8 respondentů nevnímá zavádění společenské odpovědnosti na úřadě jako přínosné.

Je velmi dobré, že vybranými účastníky implementační skupiny je užitečnost hodnocena lépe, než je průměr výsledků z celého školení.

Hypotéza č. 2:

„Hodnocení vzdělávací akce jednotlivými skupinami, i přes stejný přístup lektora a použité metody, bude odlišné“ **byla potvrzena**

Samotný proces vzdělávání a výsledky vzdělávání jsou ovlivněny řadou faktorů. Proto nemůže být hodnocení srovnatelné.

To potvrzuje Kocianová (2010, str. 171): „*Na efektivitu vzdělávání pracovníků působí řada faktorů. Některé z těchto faktorů jsou na straně pracovníků jako účastníků vzdělávání, jiné jsou na straně organizace a vedoucích pracovníků a další na straně dodavatelů vzdělávání.*“

Hypotéza č. 3:

„Zvolené metody vzdělávací akce budou respondenty pozitivně hodnoceny“ **byla potvrzena.**

Respondenti byli z 90 % spokojeni se zvolenými metodami – ocenili střídání jednotlivých metod - přednáška spojená s diskusí, workshop (průběžné zaznamenávání poznatků, flipchartové zápisy).

Doporučení:

- zvážit, zda je při implementaci nové metody řízení akceptovatelná míra návratnosti dotazníků od respondentů, odpoví-li na dotazníkové šetření 2/3 respondentů;
- zvážit, proč respondenti, kteří se zúčastnili školení 21. 11. 2012, odpovídali na otázky položené v dotazníkovém šetření „negativně“. Ověřit si důvody např. osobním rozhovorem. Rozpoznat důvody a navrhnout řešení (bude-li to možné), které by více korespondovalo s jejich zkušenostmi a znalostmi; v práci se „změnou“ zorganizovat workshop pro utváření nových postojů respondentů;
- zapojit do vzdělávání, a hlavně následné implementace, i „nejvyšší“ management úřadu, můžeme tak předejít určité polarizaci v rámci úřadu v budoucnu; pouhé „rozhodnutí“ o zavedení metody řízení, bez dalšího kontinuálního vzdělávání a informování, může být považováno za neuvážené;
- při výběru členů implementačního týmu zvážit, zda jsou jediným vhodným kritériem výběru znalosti. Pro efektivní práci týmu – při jeho formování – zvážit užití např. Belbinova dotazníku týmových rolí (Hroník, 2007, s. 89-93), charakterizující jednotlivé role v týmu, které budou členové zastávat;
- ve veřejné správě se jedná o novou metodu řízení a chybí dostupnost srovnatelných dat – zvážit možnost benchmarkingu s jinými subjekty veřejné správy;
- zvolit i jinou metodu uplatnitelnou (stejně jako dotazník) s kratším časovým odstupem, např. dle Hroníka (2007, s. 182) metodu hodnocení „dopis sobě a lektorovi“, metodu, která může mít vyšší hodnotu a přináší, na rozdíl od dotazníku, spíše kvalitativní informaci;
- zopakovat hodnocení a porovnat výsledky šetření v dlouhodobém časovém horizontu.

ZÁVĚR

„Člověk, i dospělý, se vždy učil, protože musel reagovat jak na své vlastní biografické a vývojové změny, tak i na měnící se společenské situace“ (Beneš, 2008, s. 19). Z toho se dá usuzovat, že vzdělávání je celoživotní, nekončící proces, kterého se musíme, chceme-li „obstát“ v dnešní společnosti, zúčastňovat.

Stejně tak rostoucí pracovní nároky vedou k dalšímu vzdělávání jedince, k získávání a prohlubování odborných znalostí, kompetencí. Vzdělávání dospělých v organizaci se tak stává jedním z „nástrojů“ v řízení lidských zdrojů v organizaci.

Tato práce nebyla zaměřena na celoživotní vzdělávání a učení se dospělých v celé jeho šíři. Snažila jsem se uvést způsoby dalšího vzdělávání, které jsou organizovány na Krajském úřadu Jihomoravského kraje, a to zejména vzdělávání, které je ze zákona pro úředníky kraje povinné. Z tohoto důvodu je plánovitě organizované, institucionální, zaměřené zejména na profesionalizaci úředníků.

Na začátku práce jsem si položila tři otázky, na které jsem chtěla, vypracováním této práce, nalézt odpověď:

- zda dochází k účelnému propojení teorie, zákona a praxe;
- zda existují v této „organizaci“ dostatečné snahy o aplikaci moderních metod vzdělávání;
- zda jsou vůbec moderní metody ve veřejné správě aplikovatelné.

Domnívám se, že role (organizovaného i neorganizovaného) dalšího vzdělávání je na úřadě nezastupitelná. Je silnou stránkou úřadu, respektive pracovníků, jsou-li ochotni a schopni si znalosti, zkušenosti a dovednosti předat, či se dále vzdělávat.

Rozsah a kvalita vzdělávání, trvalý rozvoj znalostí a dovedností pracovníků, to jsou trvale sledované faktory na Krajském úřadu Jihomoravského kraje. Domnívám se, že užívaný systém vzdělávání úředníků zcela naplňuje znění zákona o úřednících, a v mnoha iniciativách na něj dále navazuje. Současně je systém průběžně doplňován a rozšiřován o zkušenosti potvrzené praxí nebo vycházející z odborných poznatků.

Mužík (2011, s. 96) uvádí: „*Obecně lze konstatovat, že ve vzdělávání dospělých neexistuje jediná univerzálně použitelná metoda. Každá didaktická metoda má své nevýhody, své silné i slabé stránky, své meze a možnosti vzdělávacího působení. Nasazení metod v didaktickém procesu se často váže zejména na charakter cílů výuky i obsah a v neposlední řadě i na pedagogickou vyspělost lektora.*“

Předpokládám, že budou-li (se) úředníci kraje i nadále vzdělávání moderními metodami užívanými při vzdělávání dospělých, sami zvolí pro dosažení svých cílů metody a formy vzdělávání, které pro ně budou nejpřínosnější. A to ve vzájemné shodě s cíly organizace.

V praktické části byla potvrzena nezbytnost permanentní zpětné vazby k prováděným vzdělávacím aktivitám za účelem udržování atraktivního způsobu vzdělávání kombinací různých metod školení. Zvyšování kvalifikace úředníků a zaměstnanců je podle mě možné pouze formou kvalitních kurzů a školení, které účastníky zaujmou. Vyhodnocování zpětných vazeb od účastníků konkrétních kurzů považuji proto za nezbytnou součást systému vzdělávání úředníků a zaměstnanců krajských úřadů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Československo. Ústavní zákon č. 23/1991 Sb., kterým se uvozuje Listina základních práv a svobod jako ústavní zákon Federálního shromáždění České a Slovenské Federativní Republiky. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 1991, částka 6. ISSN 1211-1244
- [2] Česko. Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 1993, částka 1. ISSN 1211-1244
- [3] Česko. Ústavní zákon č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků a o změně ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 1997, částka 114. ISSN 1211-1244
- [4] Česko. Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2000, částka 38. ISSN 1211-1244
- [5] Česko. Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2002, částka 114. ISSN 1211-1244
- [6] Česko. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2006, částka 84. ISSN 1211-1244
- [7] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, ISBN 80-247-0469-2
- [8] BARTOŇOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, ISBN 978-80-244-1859-9
- [9] BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, s.r.o., ISBN 978-80-7261-169-0
- [10] BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, ISBN 978-80-247-2580-2
- [11] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1457-8
- [12] HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: Nakladatelství MotivPress, s.r.o., 2007, ISBN 978-80-254-0698-4

- [13] KEJDOVÁ, Miroslava. *Základy správního práva*. Brno: Institut mezioborových studií, 2009
- [14] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, ISBN – 978-80-247-2497-3
- [15] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-03-3
- [16] LAJTKEPOVÁ, Eva. *Veřejné finance v České republice*. Brno: Akademie Sting, o.p.s., Akademické nakladatelství Cerm, s.r.o., 2007, ISBN 978-80-86342-74-0
- [17] LEŠTINSKÁ, Vlasta., VIDLÁKOVÁ, Olga, ŠELEŠOVSKÝ, Jan., ŠPAČEK, David. *Personalistika ve veřejné správě (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*. Brno: Masarykova univerzita, 2006, ISBN 80-210-3984-1
- [18] MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika*. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2004, ISBN 80-7357-045-9
- [19] MUŽÍK, Jaroslav. *Edukace řídicích dovedností. People management*. Praha: ASPI, a. s., 2008, ISBN 978-80-7357-341-6
- [20] MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2011, ISBN 978-80-7357-581-6
- [21] MUŽÍK, Jaroslav. *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex Bohemia, s. r. o., 2000, ISBN 80-86432-00-9
- [22] VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, ISBN 978-80-247-3651-8
- [23] Česko. Ministerstvo vnitra. Vyhláška č. 511 ze dne 28. listopadu 2002, o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2002, částka 177. ISSN 1211-1244
- [24] Česko. Ministerstvo vnitra. Vyhláška č. 512 ze dne 28. listopadu 2002, o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2002, částka 177. ISSN 1211-1244
- [25] Nález Ústavního soudu ČSFR spisová značka I. ÚS 191/92

- [26] Jihomoravský kraj, Krajský úřadu. Interní normativní akt Krajského úřadu Jihomoravského kraje 1/INA-KrÚ Organizační řád.
- [27] Jihomoravský kraj, Krajský úřadu. Interní normativní akt Krajského úřadu Jihomoravského kraje 10/INA-KrÚ Systém vzdělávání.
- [28] Jihomoravský kraj, Krajský úřadu. Interní normativní akt Krajského úřadu Jihomoravského kraje 38/INA-KrÚ Přijímání nových úředníků a zaměstnanců.
- [29] Vize Jihomoravského kraje.
- [30] Zprávy o personální práci oddělení personálních věcí vzdělávání odboru kancelář ředitelky KrÚ JMK za jednotlivé roky 2003 až 2012
- [31] Metodické doporučení Ministerstva vnitra. Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů. 2003. Dostupné z: www.mvcr.cz/soubor/vzor-vedoucich-pracovniku-pdf.aspx [cit. 2013-04-16, 18:10].
- [32] Rozhodnutí Ministerstva vnitra č. j. MV-20592-3/VES-2012 ze dne 1. března 2012, o obnovení akreditace vzdělávací instituci pod číslem AK I./I-44/2003 s platností do 28. 2. 2015
- [33] Webové stránky Jihomoravského kraje. Dostupné z: www.kr-jihomoravsky.cz
- [34] Webové stránky Ministerstva vnitra. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

- [1] Mužík (2008, s. 75), *Marko a mikropohled na personální řízení*
- [2] Vodák, Kucharčíková (2011, s. 112), *Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod*
- [3] Mužík (2004, s. 69), *Klasifikace didaktických metod podle jejich vztahu k praxi účastníků výuky (Andragogická didaktika 1998)*
- [4] Mužík (2004, s. 69), *Klasifikace didaktických metod podle podoby pomoci směrem k učení účastníka (Didaktika profesního vzdělávání dospělých 2004)*
- [5] Mužík (2004, s. 71), *Klasifikace metod podle vzdělávacích potřeb účastníků kurzů*
- [6] Hroník (2007, s. 150), *Matice metod rozvoje*
- [7] Hroník (2007, s. 152), *Individuální učení ve skupině*
- [8] Hroník (2007, s. 151), *Organizované učení ve skupině*
- [9] Zpráva o personální práci oddělení personálních věcí vzdělávání odboru kancelář KrÚ JMK za rok 2012, *Výdaje na vzdělávání zaměstnanců v roce 2012*
- [10] Zprávy o personální práci oddělení personálních věcí vzdělávání odboru kancelář ředitelky KrÚ JMK za jednotlivé roky 2009 až 2012, *Prostředky určené na vzdělávání v KČ na jednoho zaměstnance*

SEZNAM TABULEK

- [1] Počty účastníků vstupního vzdělávání
- [2] Počty individuálních vzdělávacích akcí
- [3] Počty hromadných vzdělávacích akcí organizovaných oddělením personálních věcí a vzdělávání
- [4] Stav plnění zkoušek odborné způsobilosti
- [5] Vzdělávání vedoucích zaměstnanců a vedoucích úřadů
- [6] Jazykové vzdělávání úředníků

SEZNAM PŘÍLOH

- PI 38/INA-KrÚ Přijímání nových úředníků a zaměstnanců, Příloha č. 4. - Vyhodnocení adaptačního procesu před uplynutím zkušební doby
- PII Evaluační dotazník

**PŘÍLOHA PI: 38/INA-KRÚ PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ÚŘEDNÍKŮ
A ZAMĚSTNANCŮ, PŘÍLOHA Č. 4**

Vyhodnocení adaptačního procesu

před uplynutím zkušební doby

Příjmení, titul:	Odbor:
Jméno:	Doba nástupu:
Pracovní zařazení:	Zkušební doba (ZD) do:
Mentor:	Skutečné ukončení ZD:
<p><i>Průběžná adaptační schůzka (v polovině zkušební doby)</i></p> <p>Hodnocení vedoucího (Vedoucí hodnotí na základě podkladů od mentora. Hodnocena je např. organizace práce, dodržování a využití pracovní doby, schopnost podávat standardní pracovní výkony odpovídající danému pracovnímu místu, schopnost týmové práce, ztotožnění se s firemní kulturou.)</p> <p>Datum a podpis:</p>	
<p>Hodnocení průběhu adaptace zaměstnancem: (Zaměstnanec se může vyjádřit např. k hodnocení práce mentora, pracovního prostředí, srozumitelnosti zadaných úkolů.)</p> <p>Datum a podpis:</p>	
<p><i>Závěrečná adaptační schůzka (před koncem zkušební doby)</i></p> <p>Hodnocení vedoucího (Celkové shrnutí výsledků – na základě podkladů a informací od mentora. Vedoucí hodnotí např. pracovní tempo, stálost výkonu, úsilí při plnění úkolů, zájem o práci a další vzdělávání po odborné stránce; doporučení ke zlepšení pracovního výkonu, doporučení k osobnímu rozvoji.)</p>	

Datum a podpis:

Hodnocení celé adaptace zaměstnancem (Komentář zaměstnance, zda adaptační proces splnil svůj účel, náměty a připomínky k adaptaci.)

Datum a podpis:

Vzhledem k dosavadnímu stavu plnění plánu adaptace, plnění pracovních úkolů a výše uvedenému hodnocení navrhuji/nenavrhuji* setrvat v pracovním poměru ve smyslu uzavřené pracovní smlouvy s i po uplynutí sjednané zkušební doby.

.....

dne:

Podpis vedoucí/ho odboru

Vyjádření k hodnocení	Vyjádření	Datum	Podpis
Vedoucí odboru kancelář ředitelky			
Ředitelka KrÚ JMK			

*nehodící se škrtněte

Příloha P II: EVALUAČNÍ DOTAZNÍK

SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST

Jméno lektora	
Místo konání	
Datum konání	

Stupnice hodnocení:

1	2	3	4	5	6
Zcela spokojen/a	Spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Nespokojen/a	Zcela nespokojen/a

Prosíme, vyjádřete míru vaší spokojenosti označením číslice podle výše uvedené stupnice.

Splnil kurz Vaše očekávání?	1 2 3 4 5 6
Jak hodnotíte odbornou úroveň obsahu kurzu?	1 2 3 4 5 6
Jak hodnotíte užitečnost absolvovaného kurzu?	1 2 3 4 5 6
V případě hodnoty 3 a vyšší, prosím, vyberte zdůvodnění tohoto hodnocení z následujících možností:	
<input type="checkbox"/> problematikou se zabývám, ale seminář mi přinesl málo/ žádné nové informace	
<input type="checkbox"/> problematikou se zabývám jen okrajově/ nezabývám se vůbec, tudíž většinu informací nevyužiji	
<input type="checkbox"/> jiný (uved'te jaký)	
Jak hodnotíte schopnost lektora vysvětlit danou problematiku?	1 2 3 4 5 6
Jak hodnotíte zvolené metody výkladu?	1 2 3 4 5 6
Jak hodnotíte srozumitelnost kurzu?	1 2 3 4 5 6
Jak hodnotíte tištěný materiál ke kurzu?	1 2 3 4 5 6

Co Vás na kurzu zaujalo?
Co Vám v kurzu chybělo?
Jaké nové poznatky využijete ve Vaší praxi?
Doplňující komentář:

**Děkujeme za vyplnění dotazníku –
pomáháte nám zlepšovat kvalitu kurzu pro další účastníky.**