Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Vzdělávání a osobnostní rozvoj

Bc. Lucie Mrázková

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lucie Mrázková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Vzdělávání a osobnostní rozvoj

Název anglicky

Education and personal development

Cíle práce

Cílem DP je zjistit úroveň vzdělávání a osobnostního rozvoje ve sledované organizaci, identifikovat problémové oblasti a navrhnout inspirační řešení.

Metodika

Na základě zvolené metody organizačního výzkumu zjistit úroveň vzdělávání a osobnostního rozvoje ve sledované organizaci. Provést šetření, analýzu zjištěných výsledků, celkový souhrn, zjistit problémové oblasti, popřípadě navrhnout inspirační zlepšení.

Doporučený rozsah práce

50 – 60 stran

Klíčová slova

Vzdělávání, zvyšování kvalifikace, osobnostní rozvoj, motivace, potřeby, zájmy,schopnosti, dovednosti.

Doporučené zdroje informací

Aidar, J. Efektivní motivace. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing. 2004. 178. s. ISBN 80-86851-00-1

Amstrong,M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

Bedrnová,E., Nový, J. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0

Folwarczná, I. Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

Hagemanová, G. Motivace. 1 vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s.1995. 211 s. ISBN 80-85865-13-0

Horalíková, M. Personální řízení. 5. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2006. 260s. ISBN 80-213-1585-7.

Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 133 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

Veteška,J. Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vzdělávání a osobnostní rozvoj" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 3. 2016 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce panu Ing. Josefu Křížovi, CSc. za odborné vedení a cenné rady při tvorbě této diplomové práce, dále pak tajemníkovi Městského úřadu Rakovník panu Mgr. Petrovi Březinovi za možnost zpracovávat praktickou část diplomové práce v této organizaci a personální referentce Kanceláře tajemníka úřadu paní Petře Havlíčkové za poskytnuté informace. Děkuji také ostatním zaměstnancům Města Rakovníka za spolupráci při dotazníkovém šetření.

Vzdělávání a osobnostní rozvoj

Souhrn

Diplomová práce se zabývá teoretickými znalostmi procesu vzdělávání zaměstnanců v organizaci a jejich osobnímu rozvoji, stejně tak i praktickým přístupem k procesu vzdělávání zaměstnanců Města Rakovníka pracujících na Městském úřadu v Rakovníku, který je úřadem obce s rozšířenou působností a v tomto rozsahu zajišťuje výkon státní správy.

Literární rešerše ve své první části charakterizuje řízení lidských zdrojů, osobnost člověka a podrobně popisuje proces celoživotního vzdělávání a osobnostního rozvoje, motivaci a podnikové vzdělávání. V její druhé části je definován zákonem stanovený postup vzdělávání úředníků územních samosprávných celků.

Praktická část se skládá z popisu organizace Městského úřadu Rakovník, jeho činnosti a působnosti, dále pak obeznámení s organizační strukturou. Na základě studia dokumentů, pozorování a dotazníkového šetření, které řeší pohled úředníků na problematiku jejich dalšího vzdělávání, je provedeno hodnocení úrovně tohoto procesu v organizaci. V závěru jsou zpracovány návrhy na možné zlepšení.

Klíčová slova: Vzdělávání, zvyšování kvalifikace, osobnostní rozvoj, motivace, potřeby, zájmy, schopnosti, dovednosti, úředník

Education and personal development

Summary

The thesis deals with theoretical knowledge process of training employees in the organization and their personal development, as well as a practical approach to the process of educating city workers Rakovník working at the Municipal Office in Rakovník, which is the authority of a municipality with extended powers in this range ensures the execution of state administration.

Review of literature in the first part characterizes human resource management, human personality and describes in detail the process of lifelong learning and personal development, motivation and corporate training. The second part is defined by the statutory procedure for training of local government officials.

The practical part consists of a description of the organization Rakovník Municipal Office, its activities and scope, as well as familiarity with the organizational structure. Based on the study of documents, observation and questionnaire survey, which solves view officials on the issue of their further education, an assessment of the level of this process in the organization. In conclusion processed suggestions for possible improvements.

Keywords: education, skills, personality development, motivation, needs, interests, abilities, skills, official

Obsah

1 Úvod 10

2 Cíl práce a metodika 11

2.1 Cíl práce 11

2.2 Metodika 12

3 Teoretická východiska 13

3.1 Řízení lidských zdrojů 13

3.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů: 13

3.1.2 Podoby řízení lidských zdrojů 13

3.1.3 Aktivity řízení lidských zdrojů 14

3.2 Personální řízení 15

3.2.1 Cíle personálního řízení 16

3.2.2 Personální činnosti 17

3.3 Osobnost 18

3.3.1 Motivace 21

3.3.2 Plán osobního rozvoje 22

3.4 Proces vzdělávání 23

3.4.1 Základní pojmy 23

3.4.1.1 Učení 23

3.4.2 Podnikové vzdělávání 26

3.4.2.1 Funkce vzdělávání v podniku 26

3.4.2.2 Cyklus vzdělávání 27

3.4.2.3 Metody vzdělávání 29

3.4.3 Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků 31

4 Vlastní práce 35

4.1 Charakteristika zvoleného subjektu 35

4.1.1 Organizační struktura 35

4.1.1.1 Působnost odborů: 39

4.2 Vzdělávání zaměstnanců Města Rakovníka 49

4.2.1 Identifikace rozvojových potřeb 50

4.2.2 Plánování rozvojových potřeb 50

4.2.3 Realizace vzdělávání 52

4.2.4 Hodnocení vzdělávání 54

4.2.5 Uskutečněné vzdělávání v roce 2015 54

4.3 Dotazníkové šetření 55

4.3.1 Identifikace respondentů 56
4.3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců Města Rakovníka 58

5 Výsledky a diskuse 76
5.1 Výsledky dotazníkového šetření 76
5.2 Návrhy na možná zlepšení 77

6 Závěr 78

7 Seznam použitých zdrojů 80

8 Seznam obrázků a grafů 82

9 Přílohy 84

1 Úvod

Diplomová práce se zabývá procesem vzdělávání, který provází celý lidský život. Už od narození jsou nám vštěpovány základní návyky tak, abychom mohli pokrýt základní fyziologické potřeby, také se učíme utvářet základní sociální vazby v rodině a následně během předškolní docházky. Během povinné školní docházky získáváme základní všeobecný přehled z mnoha oborů, který je dále rozvíjen studiem v sekundárním sektoru, který nabízí částečně všeobecné a částečně profesní vzdělání, po jehož ukončení je možné se úspěšně realizovat na trhu práce. Někteří jedinci díky svým schopnostem a získanému vzdělání pokračují studováním v terciálním sektoru, z 90 % se jedná o studium na vysoké škole a z 10 % na vyšší odborné škole. Toto studium zvyšuje jejich odbornost a zároveň hodnotu na trhu práce. Školní docházkou však proces vzdělávání nekončí. Své znalosti a dovednosti prohlubujeme po celý život nejen na občanské, ale i na profesní úrovni.

V dnešní době zaznamenáváme prudký vývoj v mnoha oblastech lidských činností. Je to doba plná možností a nadějí, ale zároveň také nejistot a nerovných šancí. Výběr vhodného vzdělání a následná volba povolání patří k nedůležitějším mezníkům lidského života a závisí na nich do jisté míry i to, jak bude člověk v budoucím životě úspěšný, spokojený a bohatý.

V profesním životě zaujímá další vzdělávání a osobnostní rozvoj významné místo. Zvyšuje odbornost a kvalifikaci jednotlivých pracovníků. Úspěšné organizace si uvědomují, že kvalifikovaný pracovník je klíčovým a nenahraditelným nositelem inovací a změn. Tímto potenciálem zvyšuje konkurenceschopnost a prosperitu celé organizace. Proto mnoho společností zajišťuje svým zaměstnancům nejen vstupní, ale i následné vzdělávání, jehož cílem je, aby na všech úrovních v organizaci pracovali odborně zdatní a iniciativní jedinci.

Diplomová práce je proto zaměřena na analýzu procesu vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu Rakovník, v závěru je uvedené hodnocení a návrhy na možná opatření, která by měla zajistit zlepšení aplikace procesu vzdělávání v uvedené organizaci.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit úroveň vzdělávání a osobnostního rozvoje ve sledované organizaci, Městském úřadu Rakovník, identifikovat problémové oblasti a navrhnout inspirační řešení.

Dílčí cíle:

1. Na základě studia literatury na dané téma popsat řízení lidských zdrojů, proces celoživotního vzdělávání a osobnostního rozvoje, motivaci, podnikové vzdělávání a jeho metodické postupy. Dále pak seznámit s částí zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, řešící vzdělávání těchto úředníků.

2. Charakterizovat organizaci Městský úřad v Rakovník, popsat její činnost a působnost, a také její organizační strukturu.

3. Provedení dotazníkového šetření na téma procesu vzdělávání v uvedené organizaci.

4. Vyhodnocení provedeného šetření a návrhy na možná opatření, která by zlepšila proces vzdělávání v této organizaci.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena do dvou základních částí. První částí jsou teoretická východiska, kde jsou na základě prostudování dostupných literárních a internetových zdrojů na téma vzdělávání a osobnostní rozvoj, zpracovány (parafrázovány i citovány) a vysvětleny základní pojmy řízení lidských zdrojů, procesu vzdělávání, osobnost, motivace, osobnostní rozvoj a vzdělávání úředníků územních samosprávných celků.

V praktické části je charakterizována organizace Městský úřad Rakovník a popsána její organizační struktura, činnosti a působnost jednotlivých odborů. Na základě pozorování, nestrukturalizovaných rozhovorů a dotazníkového šetření byla zjištěna úroveň vzdělávání a osobnostního rozvoje zaměstnanců ve sledované organizaci – Městském úřadě Rakovník a postoj úředníků k celoživotnímu vzdělávání.

Dotazník obsahoval kombinaci 39 uzavřených, polootevřených i otevřených otázek. Pro zachování anonymity byl vytvořen neveřejný dotazník na stránkách www.click4survey.cz a respondentům byl zaslán e-mailem dopis se žádostí o vyplnění a s odkazem na jeho nalezení. K zasílání žádosti o vyplnění dotazníku byly použity e-mailové adresy zaměstnanců zveřejněné na internetových stránkách Města Rakovníka. Dotazník byl doručen 141 pracovníkům. Z reportu na stánkách www.click4survey.cz bylo zjištěno, že dotazník byl 108x otevřen, 5x opuštěn v průběhu vyplňování a 62x kompletně vyplněn. Celý dotazník tedy vyplnilo 44 % z oslovených respondentů.

Na základě získaných dat bylo provedeno hodnocení ve formě grafů. Pro zjištěné problémové oblasti, byly zpracovány návrhy na možná opatření, která by proces vzdělávání v uvedené organizaci optimalizovala.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

Armstrong (2005) uvádí: *„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logický promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.“*

3.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů:

Hlavním cílem je zajistit, aby organizace byla schopna plnit své cíle prostřednictvím lidí v ní zaměstnaných. To lze zajistit plněním následujících konkrétních cílů:

- Zabezpečení a rozvoj pracovníků - předvídání a uspokojování potřeb pracovních sil, rozvíjení schopností zaměstnanců, zvyšování jejich flexibility a výkonosti.
- Ocenění pracovníků – zvyšování motivace a odměňování pracovníků za jejich práci, ale i další získané schopnosti a dovednosti.
- Vztahy – zajistit produktivní týmovou práci prostřednictvím harmonických vztahů mezi manažery a jednotlivými pracovníky pomocí vyvažování potřeb všech zainteresovaných stran, a vytvářet ovzduší spolupráce a vzájemné důvěry. (Armstrong, 2005)

3.1.2 Podoby řízení lidských zdrojů

Tvrdý přístup

Zaměřuje se na potřebu řídit způsobem zajišťujícím získání přidané hodnoty a dosáhnutí zisku. Klade důraz na kvantitativní a praktické řízení „racionálním“ způsobem, považujícím lidi za kapitál, který produkuje zisk, pokud je do něho investováno.

Měkký přístup

Zaměřuje se na mezilidské vztahy a jednání s pracovníky jako s ceněným aktivem na základě jejich vysoké kvality, oddanosti, angažovanosti a adaptability. Klade důraz na komunikaci, motivaci a vedení. Na rozdíl od tvrdého přístupu považuje lidi za prostředky, nikoliv za předměty, k dosažení zisku. (Armstrong, 2005)

3.1.3 Aktivity řízení lidských zdrojů

Organizace

Funkční podobu organizace vytváří, prostřednictvím povzbuzování integrace a spolupráce, efektivní komunikace a rozhodování. Rozhodování o obsahu práce a odpovědnosti na jednotlivých pozicích stanovuje pracovní úkoly, místa a role. Stimulováním lidí, pánováním a realizací pracovních programů, a adaptací organizace na změny dochází k jejímu celkovému rozvoji.

Zabezpečování lidských zdrojů

Představuje plánování budoucí potřeby pracovníků v požadovaném množství a kvalitě, a realizaci jejich získávání a výběru.

Pracovní a zaměstnanecké vztahy

Vytvářením ovzduší důvěry a pozitivní psychologické smlouvy dochází ke zlepšování kvality zaměstnaneckých vztahů. Poskytování informací, naslouchání pracovníkům a diskuze ohledně záležitostí týkajících se společného zájmu přinášejí dobré pracovní vztahy.

Řízení pracovního výkonu

Pomocí zkoumání, hodnocení a zlepšování pracovního výkonu jednotlivců i týmů dochází k dosahování lepších výsledků celé organizace.

Řízení znalostí

K zlepšení výkonu organizace dochází prostřednictvím zintenzivnění procesu učení, získávání a předávání znalostí.

Rozvoj lidských zdrojů

Rozvoj schopností pracovníků systematickým vzděláváním na individuální i celopodnikové úrovni, poskytování příležitostí, plánování a rozvíjení kariéry přispívá k plnění cílů organizace.

Řízení odměňování

Vytváření spravedlivých, srovnatelných, srozumitelných a průhledných mzdových a platových systémů, provázaných se zásluhovými odměnami dle schopností a dovedností, výsledků a přínosů jednotlivých pracovníků zvyšuje efektivitu jednotlivců i celé organizace.

Horalíková (2006) uvádí, že *„řízení lidských zdrojů musí vycházet z měnících se charakteristik lidí. Proto zahrnuje:*

- *správnou volbu a zajištění profesní a kvalifikační struktury,*
- *vytváření klimatu podporujícího nekonformní myšlení, kritičnost a tvořivost,*
- *v maximální přípustné míře delegování pravomoci a odpovědnosti,*
- *participaci, a to nejen na řízení a rozhodování, ale i na odměňování,*
- *stimulaci ztotožnění s podnikovou kulturou,*
- *náhradu přísné kontroly sdílenými hodnotami,*
- *péči o kvalifikační růst pracovníků, o jejich osobní rozvoj,*
- *vytvoření pevného sociálního zázemí,*
- *podporu soudržnosti; vytváření spolupodílnictví na úspěších a neúspěších, tj.*
- *v konečné fázi využití potenciálu jednotlivců i celého podnikového kolektivu*

Řízení lidských zdrojů, dle výše uvedené autorky, představuje koncepci, která nahrazuje tradiční pojetí personálního řízení. Zaměřuje se především na schopnosti lidí a poskytování příležitostí, které jsou přínosem pro jednotlivé pracovníky a pro podnik jako celek.

3.2 Personální řízení

„Personální řízení zahrnuje v širším smyslu veškeré činnosti vedoucích pracovníků i specialistů, orientované na člověka. V užším smyslu je personální řízení ztotožňováno se systémem řízení personální práce v podniku, tj. s činností specializovaných útvarů, resp. specialistů. Systém řízení personální práce bývá také nazýván personalistika.“ (Horalíková, 2006)

Systém personálního řízení se skládá ze dvou funkčních oblastí, které se vzájemně ovlivňují:

Vytváření podmínek a předpokladů pro ovlivňování pracovníků

Za tuto funkční oblast odpovídá personální útvar, který zabezpečuje organizační, metodické a věcné personální a sociální procesy v organizaci. Vytváří rámce, v nichž se uskutečňují rozhodovací procesy řídících pracovníků vůči podřízeným.

Vlastní vedení lidí

Za tuto funkční oblast zodpovídají jednotliví manažeři, kteří přímo ovlivňují postoje, preference, vzorce chování a jednání jednotlivých pracovníků.

3.2.1 Cíle personálního řízení

Horalíková (2006) rozděluje tyto cíle do čtyř oblastí:

Společenský cíl

Zahrnuje v sobě zodpovědný přístup k požadavkům a vlivům společnosti na podnik, který však minimalizuje jejich negativní dopad na organizaci. A zároveň také odpovědné využívání podnikových zdrojů tak, aby nedošlo k omezením ze strany společnosti.

Organizační cíl

Představuje uvědomění si, že personální řízení je prostředkem přispívajícím k realizaci hlavních cílů organizace, a tím ke zvýšení efektivnosti celé organizace.

Funkční cíl

Zaměřuje se na služby personálního útvaru a jeho metodickou pomoc vedoucím pracovníkům k naplňování podnikových cílů.

Osobní cíle

Personální řízení musí podporovat jednotlivé pracovníky, rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti, zvyšovat jejich pracovní výkonnost a zajišťovat, aby jejich chování bylo v souladu s podnikovými cíli a kulturou.

Cíle personálního řízení vyjadřuje personální politika, která určuje hlavní cíle, priority a normy jednání pro personální oblast. Zahrnuje v sobě vyhledávání a přijímání nových pracovníků, realizaci pracovní kariéry, vzdělávací a mzdovou politiku.

Do personálního řízení zasahuje i sociální politika, která představuje specifické opatření a činnosti vedoucích k optimalizaci podmínek práce, tzn. ke zlepšování fyzikálních parametrů pracovního prostředí, zvyšování bezpečnosti a k rozvoji psychologického a právního poradenství.

3.2.2 Personální činnosti

Armstrong (2005) rozděluje personální činnosti do tří následujících kategorií:

Poskytování služeb

Službami jsou v tomto případě myšleny veškeré činnosti týkající se řízení lidských zdrojů. Patří sem získávání, výběr, rozvoj a odměňování jednotlivých pracovníků, vytváření pracovních vztahů, zajištění bezpečnosti práce. Příjemci těchto služeb jsou vedení podniku, manažeři, vedoucí pracovních skupin i jednotliví pracovníci.

Vedení a usměrňování

Personalisté se ve své činnosti soustřeďují na dodržování platných zákonů a předpisů, v návaznosti na ně vytvářejí personální politiku a procedury, které dotváří hodnoty a etické zásady celé organizace. V různé míře ovlivňují působení manažerů na jednotlivé pracovníky, hodnocení pracovního výkonu, růst mezd a disciplinární řízení.

Poskytování rad

Personalista pro ostatní osoby v podniku představuje rádce, učitele, ochránce a řešitele problémů. Vytváří pracovní místa a náplně, radí s vhodným výběrem pracovníků, jejich formováním a rozvojem kariéry, pomáhá s výběrem vzdělávacích metod, motivuje zaměstnance, doporučuje platové tarify pro jednotlivé pracovní pozice. Řeší neshody mezi spolupracovníky nebo s manažery, šikanu a sexuální obtěžování na pracovišti.

Oproti němu paní Horalíková (2006) specifikuje personální činnosti jako osm níže uvedených aktivit:

- *„tvorba a průběžná inovace personální strategie a v návaznosti na ní formulace personálních plánů různých typů,*
- *vyhledávání, výběr a rozmisťování pracovníků,*
- *organizování a řízení procesů adaptace pracovníků,*
- *motivace a stimulace pracovníků,*
- *hodnocení pracovníků,*
- *řízení osobního rozvoje pracovníků včetně výchovy a vzdělávání,*
- *sledování a stimulace profesní (pracovní) kariéry pracovníků,*
- *uvolňování pracovníků“*

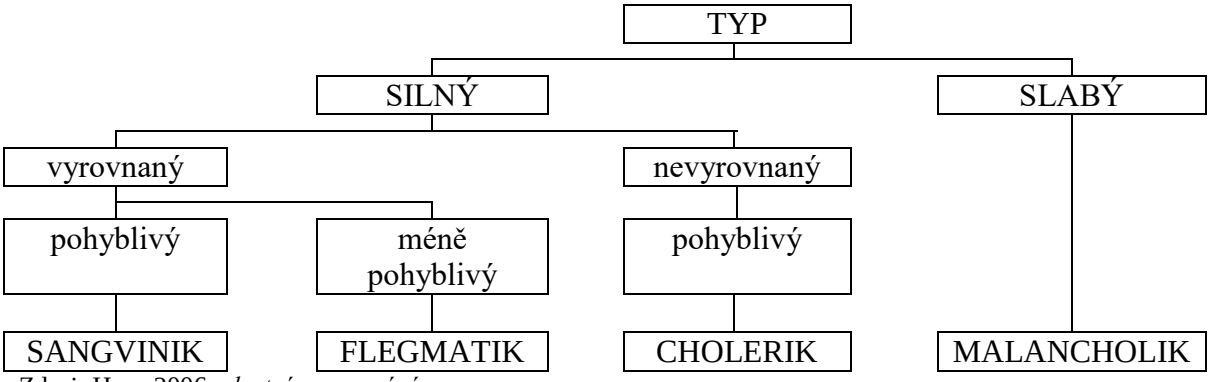
3.3 Osobnost

Hron (2006) specifikuje osobnost jako jednotu duševních vlastností a dějů založenou na jednotě těla. Vývoj osobnosti od vrozených k naučeným vzorcům chování představuje vertikální pohled na strukturu osobnosti. V horizontálním směru rozeznává čtyři hlavní prvky osobnosti: temperament, schopnosti, motivy a postoje.

Temperament

Vyjadřuje nejzákladnější charakteristiku nervového systému každého člověka, tzn. různé typy nervové činnosti a jejich reakci na podněty vzruchu a útlumu, které se projevují v síle, vyrovnanosti a pohyblivosti nervových procesů.

Obrázek č. 1: Typy temperamentu podle nervové teorie



Zdroj: Hron 2006, *vlastní zpracování*

Sangvinik – je společenský, veselý a optimistický člověk, který se snadno nadchne, snaží se o střídání dojmů a rychle reaguje. Projevuje se také nestálostí, netrpělivostí, nedostatkem houževnatosti a dlouhodobé pozornosti.

Flegmatik – je klidný, rozvážný, spolehlivý a tolerantní člověk. Jeho pomalejší tempo a menší pohyblivost jej činí nerozhodným a v extrémních případech až netečným k okolí.

Cholerik – je prudký, iniciativní a pracuje s velkým vypětím, ale zároveň také mívá proměnlivé nálady, je nevyrovnaný, neukázněný a často i neovládající se.

Melancholik – má smysl pro pořádek a pečlivost, projevuje se pomalým tempem, podceňuje své schopnosti a často hluboce prožívá i málo významné situace a neúspěch snáší velmi špatně.

Schopnosti

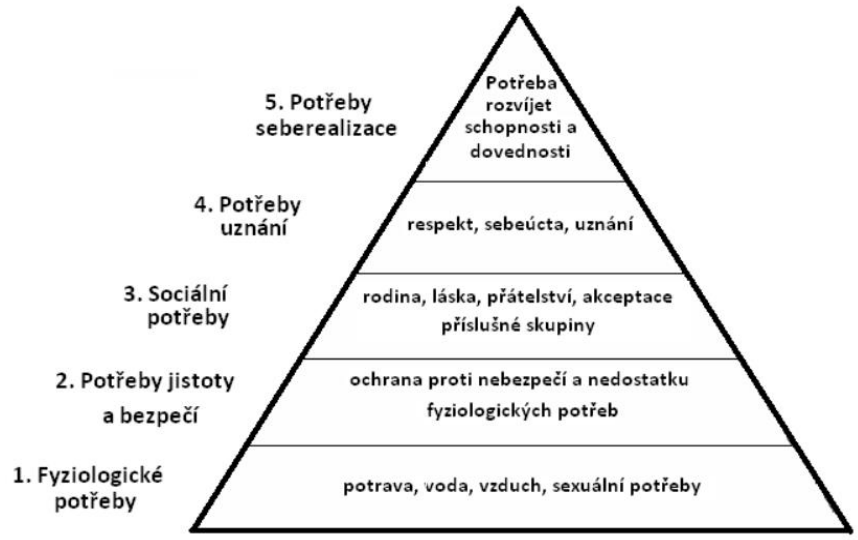
Schopnostmi rozumíme soubor vlastností potřebných k úspěšnému splnění nějaké činnosti, které jsou chápány jako vlastnosti psychických jevů a rysy osobnosti. Jejich rozvoj ovlivňují dědičné a společensko-historické faktory. Hron (2006) rozlišuje schopnosti na obecné a speciální, a uvádí, že jejich rozvoj pomáhají utvářet jednotlivé funkce schopnostního aparátu, tj. proces vnímání, paměť, představivost, pozornost a myšlení. Souhrn psychických procesů umožňující rychlé porozumění situaci, zaujetí správného stanoviska a správného jednání nazývá obecnými schopnostmi, tj. inteligencí. Mezi speciální schopnosti pak zařazuje: verbální schopnosti, prostorovou a kinestetickou představivost, numerickou schopnost, percepční pohotovost, paměťové, psychomotorické a umělecké schopnosti.

Oproti tomu Armstrong (2005) charakterizuje schopnosti jako kvalitu, která umožňuje nějakou činnost a na základě analýzy Burta a Vernona je zařazuje do dvou skupin. Skupina „V:ed“ je charakterizovaná verbálními, numerologickými, paměťovými a logickými schopnostmi, skupina „K:m“ je charakterizovaná prostorovými, mechanickými a motorickými dovednostmi. K tomuto rozdělení ještě uvádí nejdůležitější faktor „g“, představující všeobecnou inteligenci.

Motivy

Dle Hrona (2006) jsou motivy „*vnitřním odrazem objektů, vztahů nebo jiných skutečností, které usměrňují a aktivují činnost jednotlivců či skupin k uspokojování jejich potřeb. Mají stránku dynamogenní (vzbuzující), direktivní (zaměřující) a emotivní (hodnotící vztah) "* Potřebou pak rozumíme stav, kdy pociťujeme nedostatek nebo nadbytek něčeho jako zdroj vlastního ohrožení, napětí nebo neklidu. Pokud se potřeby stávají motivem k jednání, mají obsahovou, citovou a snahovou stránku.

Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Zpracování dle Armstrong, 2005

Obecně lze potřeby lidí charakterizovat dle Maslowovi pyramidy potřeb. Hron (2006) specifikuje sociální potřeby pro pracovní motivaci následovně:

- Potřeby bezpečí, ke kterým patří potřeba sociální jistoty a stability v zaměstnání
- Potřeba sociálního styku a sounáležitosti ke kolektivu, která představuje snahu jedince patřit k větším společenským celkům
- Potřeba osobní nezávislosti
- Potřeba aktivity zahrnuje činnost člověka jako normální stav a naopak setrvání v neaktivitě jako nepřirozený a unavující
- Potřeba uznání, hodnocení a sebehodnocení doplňuje předešlé potřeby
- Potřeba seberealizace představuje naplnění smyslu života realizováním svých schopností, znalostí, dovedností, zájmů a ideálů

Postoje

Hron (2006) charakterizuje postoje *„jako relativně stálý stav pohotovosti k určitému chování.“* Armstrong (2005) definuje postoje *„jako ustálený způsob myšlení.“* Postoje jsou utvářeny na základě různých zkušeností a vyjadřují to, jak jednotlivé situace a osoby hodnotíme. V pracovním prostředí naše postoje ovlivňují hodnoty a normy organizace, styl řízení managementu, odměňování, povyšování a začleňování do referenčních skupin.

3.3.1 Motivace

Cílem rozvoje schopností je povzbuzení lidí, aby činili samostatná rozhodnutí v rámci oblasti, za niž jsou odpovědní. Musí být dopředu velmi dobře informování o tom, co se bude dít a proč. Motivace je výsledkem spoluúčasti. (Hagemann, 1992)

„Každý člověk disponuje nejen určitými schopnostmi, tj. vnitřními předpoklady pro výkon určitých činností, ale je pro něj také příznačné, že si z množství nejrůznějších činností vybírá.“ (Bedrnová, 2007)

Prvky motivační struktury

- Primární motivy – jsou vrozené, spojené s biologickými procesy v organismu člověka a slouží k zachování a rozvoji života
- Sekundární motivy – jsou získané, spojené se zkušenostmi získanými v rámci uspokojování prvotních motivů, směřují ke zvýšení kvality života

Hron (2006) uvádí, že: *„Motivy lze chápat jako faktory, které vzbuzují, zaměřují a udržují chování.“* Představují tedy vnitřní příčiny chování. Oproti tomu motivace je funkční proces zaměření a aktivace jednotlivce k určité činnosti.

Metodám motivace, jejímu porozumění a přístupům k jejímu ovlivňování je v praxi věnována stále větší pozornost. *„V oblasti lidských zdrojů je v posledních letech právě pracovní motivace – snaha, úsilí podat maximální výkon – rozhodujícím faktorem prosperity.“* (Bedrnová, 2007)

Motivační stimuly:

- Hmotná odměna – je považována za základní stimulační prostředek, pokud je vypracován spravedlivý systém odměn, tzn. včasně vyplácený adekvátní poměr odměn za odvedenou práci.
- Obsah práce – jako prvky stimulačního procesu jsou uváděny pracovní činnosti, protože každého pracovníka oslovuje jiný aspekt. Jedná se například o tvořivé nebo systematické myšlení, pracovní jistotu, samostatnost nebo péči o druhé.
- Povzbuzování – toto neformální hodnocení pracovníků oceňuje především kladné výsledky a výkony, má blahodárný vliv na racionální i prožitkovou rovinu jedince.
- Atmosféra pracovní skupiny – v úspěšné pracovní skupině lze získat větší sebevědomí a tím i v budoucnu podávat lepší pracovní výkony.
- Pracovní podmínky – neustálým zlepšováním pracovních podmínek upevňuje zaměstnavatel vazbu zaměstnance na podnik a zvyšuje kvalitu jeho výkonu.
- Identifikace s prací – znamená přijmutí vykonávané práce jako součásti života, kdy si pracovník své výsledky i výsledky celého podniku bere osobně.
- Externí stimulační faktory – jde o celkovou image organizace a její celospolečenskou prestiž, stimulačně z venku působí také makroekonomická situace a očekávání ekonomického růstu.

3.3.2 Plán osobního rozvoje

Bedrnová (2007) charakterizuje plán osobního rozvoje, jako formu učební smlouvy, kterou mezi sebou uzavírají učící se jedinec a učitel. V nejobecnější rovině, je právě učící se jedinec odpovědný za identifikaci a formulaci cílů, vypracování programu celého procesu a jeho dodržení. Učitel naopak nese odpovědnost za poskytnutí potřebných prostředků a asistenci v tomto procesu.

Struktura plánu osobního rozvoje:

1. Cíl – specifikování čeho má být dosaženo, co se má jedinec naučit a ve kterých oblastech by se měl zdokonalit. Cíl by měl zahrnovat důvod změny a časový rámec, do kdy má být změny dosaženo.
2. Současná situace – identifikace současného stavu a překážek v cestě kupředu.

3. Možnosti rozvoje – jaké možnosti existují a co všechno je možné reálně využít, včetně rozboru pozitiv a negativ každého návrhu.
4. Volba a prostředky – co konkrétně bude učiněno, s jakými prostředky, jakým způsobem a do kdy.
5. Důkazy o seberozvoji - specifikování prokázání rozvoje, tzn. komu, kdy a jaký způsobem pokrok bude prezentován

3.4 Proces vzdělávání

Proces vzdělávání charakterizuje Veteška (2010) jako: *„proces, v němž si jedinec osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou vnitřním zpracováním – učením – přetváří ve vědomosti, znalosti, dovednosti a návyky.“* Průcha (2009) ho chápe jako proces *„záměrného a organizovaného osvojování poznatků, dovedností, postojů aj.“*

3.4.1 Základní pojmy

3.4.1.1 Učení

Učení je organizovaným, ale i spontánním procesem změny, který v sobě zahrnuje nové vědění a konání. (Hroník, 2007) Probíhá ve formální i neformální rovině a odehrává se mezi dvěma činiteli a to mezi vzdělavatelem (učitelem a lektorem), který vyučuje a vzdělávaným (žákem, studentem, účastníkem vzdělávacího procesu), který se učí. (Veteška, 2010)

Proces učení v sobě zahrnuje rozvoj, který lze charakterizovat jako žádoucí dosažení změny pomocí učení, a vzdělávání, jako organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Hroník (2007) také rozlišuje dva druhy učení: spontánní (řeč, utváření vztahů) a organizované (systematické vzdělávání).

„Celoživotní učení zahrnuje formální, neformální a informální vzdělávání a předpokládá prolínání a doplňování uvedených forem učení v průběhu celého života.“ (Veteška, 2010)

Formální vzdělávání se realizuje ve vzdělávacích institucích, především ve školách. Školský zákon vymezuje funkce, cíle, obsahy, organizační formy a způsoby evaluace

formálního vzdělávání. Stanovuje na sebe navazující stupně vzdělání (základní, střední a vysokoškolské), systém hodnocení a potvrzení o úspěšném absolvování. Po ukončení jednotlivých stupňů získají absolventi dle výše zvládnutého stupně vzdělání vysvědčení, diplom, certifikát apod. (Veteška, 2010)

„Neformální vzdělávání se realizuje formou kurzů, seminářů apod., zpravidla v zařízeních zaměstnavatelů, soukromých vzdělávacích institucí, neziskových organizací, ale i v klasických školách." Je zaměřeno na získávání vědomostí, dovedností, zkušeností a kompetencí, které zlepšují jedinci jeho společenské i pracovní uplatnění. *„Neformální vzdělávání, které nevede k získání uceleného stupně vzdělání, zahrnuje např. kurzy cizích jazyků, počítačové kurzy, rekvalifikační kurzy, kurzy autoškol, ale také krátkodobá školení a přednášky (legislativní změny, povinná školení zaměstnanců atd.)."* (Veteška, 2010)

Informálním učením se rozumí především neorganizovaný a nesystematický proces získávání vědomostí, dovedností, postojů a kompetencí z každodenních činností a zkušeností, uskutečňovaných v práci, v rodině a ve volném čase. Jedná se především o učení ze sociálního prostředí a z osobních kontaktů. (Veteška, 2010)

Horník (2007) rozlišuje tři základní úrovně učení:

- Nové znalosti – tedy to, co znám
- Nové dovednosti – tedy to, co umím
- Praktické aplikace – tedy to, co dělám

Popisuje proces učení jako změnu, která se děje v čase a v určitých krocích. Tedy ve smyslu, abych mohl něco dělat, musím to umět, a abych to uměl, musím mít nějaké znalosti.

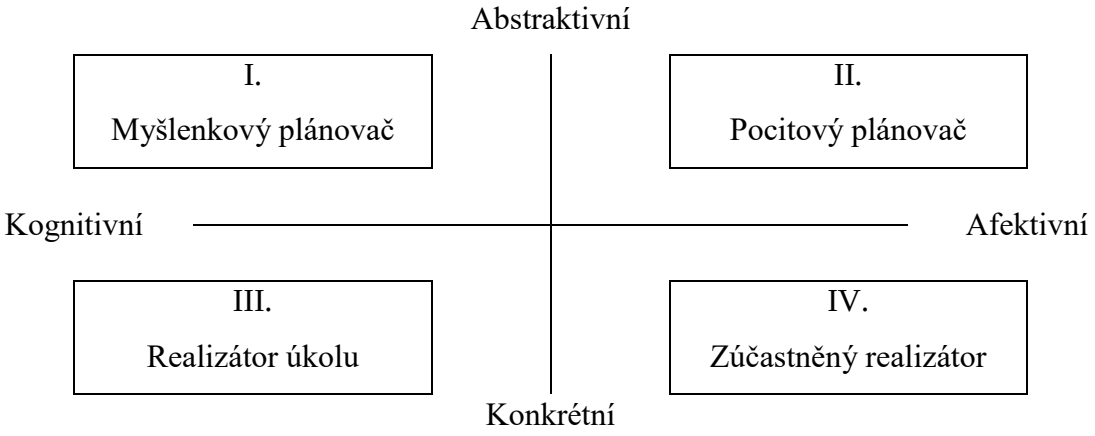
Vlivem vrozených dispozic, výchovy a předchozích zkušeností mají dospělí lidé tendenci orientovat se jen na některé stadia učebního cyklu. Bedrnová (2007) v této souvislosti uvádí 4 základní styly učení:

- Aktivní – kde převažuje výrazná orientace na nové zkušenosti a zážitky. Upřednostňují ho lidé odvážní, kteří rádi řeší nenadálé kritické situace, jsou aktivní a rádi navazují nové kontakty. Nevýhodou bývá nestálost těchto lidí a neschopnost věnovat se určité věci déle. Těmto lidem nevyhovují situace, kdy se ocitají v roli pasivního posluchače.

- Reflektující – tento styl učení preferují lidé, kteří si rádi udržují fyzický i psychický odstup a ke každému rozhodnutí potřebují dostatek informací i času. Obvykle se drží v ústraní a sledují ostatní. Jejich přílišná opatrnost a váhavost jim brání chovat se aktivně i v situacích, které vyžadují rychlé řešení.
- Teoretický – tento styl učení preferují lidé zaměření na vytváření komplexních, logicky konzistentních teoretických závěrů. Dávají přednost všemu racionálnímu a logickému. Takto zaměření lidé se vyznačují až přehnaným sklonem k perfekcionalizmu a puntičkářství. Ve styku s prakticky založenými lidmi mívají komunikační problémy.
- Pragmatický – tento styl preferují lidé zaměření na ověřování a využívání nových myšlenek a postupů v praxi. Nemají rádi rozvláčné diskuse, jsou sebevědomí a pohotoví, zároveň ale často podceňují širší sociální souvislosti vlastních postupů a v konfliktech s odpůrci prokazují téměř bezohledné chování.

Oproti tomu Hroník (2007) popisuje styly učení následovně:

Obrázek č. 3: Kognitivní styly učení



Zdroj: Veteška 2007, *vlastní zpracování*

Způsob, jakým se lidé učí, reprezentuje osa kognitivní – afektivní. Kognitivní učení je založené na zapamatování si vědomostí, na intelektuálních schopnostech a dovednostech. Afektivní učení zahrnuje zkušenosti, zážitky a vlastní emoce.

Způsob, jakým lidé prožívají životní situace, reprezentuje osa abstraktivní – konkrétní. Pokud je prožívají abstraktně, mají tendenci se uchylovat do teoretického uvažování o

situaci a udržovat si odstup. Při konkrétním prožívání reagují na situace přímo, s minimálním zvažování budoucích následků.

- Myšlenkový plánovač má talent na plánování, jeho práce je orientována na věci, čísla, informace. Takto zaměřeným lidem nejvíce vyhovuje formální systém vzdělávání.
- Pocitový plánovač se dokáže učit i radovat z práce s lidmi. Tato oblast zahrnuje lidi se sociálně-analytickými dovednostmi.
- Realizátor úkolu pro učinění rozhodnutí nutně potřebuje úkol pochopit, zaměřuje se na detaily a k úkolu přistupuje promyšleně.
- Zúčastněný realizátor se velmi rád angažuje a je schopen pracovat s emociálními potřebami a požadavky lidí v organizaci.

3.4.2 Podnikové vzdělávání

Palán (2002) definuje podnikové vzdělávání jako: *„systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou – subjektivní kvalifikací pracovníků a požadavky na ně kladenými – kvalifikací objektivní, tj. kvalifikovaností práce.“*

3.4.2.1 Funkce vzdělávání v podniku

Vzdělávání v organizaci má dva základní cíle, respektive funkce:

- Rozvoj způsobilostí všeho druhu (competence i competency)
- Zvýšení krátkodobé i dlouhodobé výkonosti

Dle obsahového a procesního charakteru můžeme k těmto základní uvádět i další funkce a to:

- Orientační a adaptační
- Integrační
- Kvalifikační
- Specializační

- Inovační a změnová
- Motivační

Vzdělávací aktivita nenaplňuje všechny funkce stejnou měrou, záleží na fázi adaptačního procesu. (Hroník, 2007)

3.4.2.2 Cyklus vzdělávání

Neustále se opakující cyklus podnikového vzdělávání vychází ze předpokladů vzdělávání a sleduje předem stanovené cíle. Hroník (2007) rozlišuje 4 fáze tohoto cyklu:

- Identifikace mezery, potřeb a možností
- Design vzdělávací aktivity
- Realizace vzdělávací aktivity
- Zpětná vazba

Toto rozfázování nalezneme u mnoha autorů a i v řadě firem se postupuje dle tohoto schématu, je tedy všeobecně přijímáno.

Obrázek č. 4: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců

Zdroj: ZPRAVODAJSKÝ SERVER HOSPODÁŘSKÝCH NOVIN. *Podnikové vzdělávání: cíle, potřeby, realizace.* [online]. ihned.cz. [cit. 2015-12-28]. Dostupné z http://ihned.cz/c1-18440780

Identifikace rozvojových potřeb

Touto identifikací jsou myšleny individuální potřeby i potřeby celé organizace, které je nutno dát do souladu. Individuální potřeby vyplývají z dosaženého vzdělání, absolvované praxe a hodnocení pracovního výkonu, nejsou tedy totožné s přáními jednotlivců, ale to neznamená popření těchto přání. Potřeby organizace vycházejí z její struktury, výrobního programu a údajů o jejích finančních a lidských zdrojích.

Individuální rozvojové potřeby lze identifikovat ze tří různých úhlů. Z pohledu subjektu, jeho přání a individuálních potřeb. Z hlediska vyplývajícího z vykonávané funkce, tzn. z nesouladu mezi jednotlivými nároky práce a reálnými způsobilostmi. Dále také z pohledu do budoucnosti a možných očekávání profesního růstu.

Designování/ plánování vzdělávací aktivity

„Výstupem identifikace potřeby rozvoje je Plán rozvoje zaměstnanců a manažerů na příští období, jehož součástí je i rozpočet a časový plán.“ (Folwarczná, 2010) Tento plán většinou připravují personalisté nebo specialisté rozvoje a schvaluje vedení organizace. Klíčovým faktorem této fáze je stanovení dále používaných metod. Při plánování programů je nutné si zodpovědět následující otázky:

Obrázek č. 5: Otázky kladené při plánování programů rozvoje

CO?	Čeho chceme dosáhnout? Jaký je cíl programu? (Bývá stanoven vedením, nadřízeným, personalistou či účastníkem.)
KDO?	Koho se to týká? (Kdo je účastníkem?)
JAK?	Jakou metodu zvolíme? (Na pracovišti, tedy on the job, nebo mimo ně, off the job.)
KÝM?	Kdo bude vzdělavatelem? (Lektorem, koučem, mentorem atd.)
KDY?	Kdy rozvojový program proběhne? (jedná se o jednorázovou záležitost, nebo program sestává z různých modulů?)
KDE?	Kde se program uskuteční? (interně v prostorách firmy, nebo externě mimo firmu, případně v prostorách agentury zajišťující program?)
KOLIK?	Jaké jsou náklady spojené s programem? Zahrnujeme skutečné náklady na vzdělavatele, podklady, technologie, pronájem prostor, často kalkulujeme i s náklady obětovanými příležitosti (opportunity costs), které především u manažerů tvoří často nejdůležitější položku.)

Zdroj: Folwarczná 2010, *vlastní zpracování*

Hroník (2007) dále specifikuje pět elementů, které je nutné při designování vzít do úvahy. Jedná se o:

- Kontext - který zahrnuje kulturu, společnost, firmu a její strategie
- Student – jeho osobnost, styly učení i křivky zapomínání
- Lektor a interakce – didaktika a způsob uplatnění učebních strategií
- Téma, obsah a jeho struktura
- Prostředí – virtuální, vnitřní, outdoorové

Realizace

V této dochází k uskutečňování programu vzdělávání, které zahrnuje již přípravu lektora, zvoleného prostředí včetně případného občerstvení, pomůcek a interakci vzdělávaných osob.

Zpětná vazba/vyhodnocení výsledků

Vyhodnocení výsledků je poslední fází systematického podnikového vzdělávání. Měření efektivnosti některých vzdělávacích metod je velmi obtížné. Pro měření bývá často používán Kirkpatrickův model:

- Úroveň reakce účastníků – pomocí dotazníků nebo rozhovorů se zjišťuje hodnocení úrovně vzdělávacího procesu účastníky.
- Úroveň učení – na této úrovni se hodnotí nabyté znalosti účastníků pomocí znalostních testů.
- Úroveň chování – zde se pomocí rozhovoru a pozorování na pracovišti hodnotí úroveň změny chování vzdělávaných osob a toho, jak nově nabyté znalosti používají v praxi.
- Úroveň výsledky – hodnotí se dopad vzdělávání do reálné výkonnosti a tedy jestli se podařilo naplnit stanovené cíle. (Kirkpatrick, Kirkpatrick 2006)

3.4.2.3 Metody vzdělávání

1) Metody vzdělávání na pracovišti:

- Instruktáž při výkonu práce – jedná se o nejběžnější metodu, při které nově přijatý zaměstnanec získává nové znalosti během pozorování zkušenějšího zaměstnance.

- Koučování – představuje dlouhodobější působení školitele za účelem rozvíjení zaměstnance a zlepšení jeho výkonu.
- Mentoring – přidělený mentor pracovníkovi poskytuje rady, jak získat potřebné znalosti o podnikové kultuře a v oblasti osobního rozvoje. Výhodou je možnost zvolit si vlastního mentora a aktivní zapojování do vlastního procesu vzdělávání.
- Pracovní porady – prohlubují znalosti a zkušenosti týkající se celé organizace
- Metoda asistování – nový pracovník je přidělen ke zkušenějšímu po dobu, než bude schopen samostatné práce a tedy i pověřen vlastním úkolem (Koubek, 2007)

2) Metody vzdělávání mimo pracoviště

- Přednáška – nejčastější z metod, při níž jsou účastníkům předávány teoretické znalosti. V závěru bývá prostor vyhrazený otázkám, popřípadě diskuzi. Dochází k plošnému a rychlému předávání informací, přesto je efektivnost diskutabilní díky pasivitě posluchačů.
- Demonstrování – při této metodě bývají používány různé simulátory, stroje a výpočetní technika.
- Workshop či brainstorming – tato metoda je vhodná především pro vedoucí a kreativní pracovníky. Účastníci musejí ve stanoveném čase zjistit příčiny problému, vymyslet řešení a svůj návrh prezentovat.
- Hraní rolí – školitelé rozvíjejí dovednosti účastníků prostřednictvím hraní rolí ve stresových situacích. Výhodou je okamžitá zpětná vazba a rozvíjení komunikačních dovedností účastníků.
- Assessment centre – Tato metoda je vhodná především pro manažery, kteří při ní řeší zadané individuální i skupinové úkoly představující stresové situace. Učí se je zvládat pomocí určení priorit, nakládání s časem a komunikací s ostatními.
- Metoda simulace – představuje kombinaci metody případové studie a hraní rolí za účelem dosažení reálné skutečnosti. Účastníci obdrží scénář a během stanoveného času musejí nalézat řešení. (Koubek, 2007)

3) Metody vzdělávání na rozhraní pracoviště a mimo něj

- E-learning – představuje v současnosti velmi významnou metodu elektronického vzdělávání, která může probíhat na pracovišti i mimo něj. K tomuto vzdělávání je

nutné využívání výpočetní techniky a ve většině případů i připojení k internetu. Výuka nemusí probíhat kontinuálně a účastník může nad jednotlivými částmi strávit pro něj potřebný čas, tzn., že většinou dodržuje jen konečný termín k dokončení vzdělání a absolvování závěrečného testu.

Armstrong (2007) rozlišuje tři typy e-learningu:

- Samostatný – účastník není závislý na lektorovi a k učení používá pouze techniku.
- Živý – účastník je v kontaktu s lektorem ačkoliv se každý nachází na jiném místě.
- Kolektivní – vzdělávání se opírá o výměnu informací mezi učícími se účastníky pomocí diskuzních fór a chatů.

3.4.3 Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků

Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků se řídí zákonem č. č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Územním samosprávným celkem je dle tohoto zákona: obec a kraj a hlavní město Praha a jeho úřady jsou vymezeny následovně: *„Úřadem se pro účely tohoto zákona rozumí obecní úřad, městský úřad, magistrát statutárního města, magistrát územně členěného statutárního města, úřad městského obvodu nebo úřad městské části územně členěného statutárního města, krajský úřad, Magistrát hlavního města Prahy a úřad městské části hlavního města Prahy.“*

„Tento zákon upravuje pracovní poměr úředníků územních samosprávných celků a jejich vzdělávání“, nevztahuje se na zaměstnance zařazené v jeho organizačních složkách, ve zvláštních orgánech a na ty, kteří vykonávají výhradně pomocné, servisní nebo manuální práce.

Prohlubování kvalifikace mohou úředníkům poskytovat jen příspěvkové organizace zřízené Ministerstvem vnitra, osoby a samosprávné celky akreditované dle § 30 tohoto zákona.

„Územní samosprávný celek je povinen úředníkovi zajistit prohlubování kvalifikace podle tohoto zákona; postupuje při tom podle plánu vzdělávání podle odstavce 5.

Plán vzdělávání obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let. Územní samosprávný celek je povinen vypracovat plán vzdělávání do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka, nejméně jedenkrát za 3 roky plnění tohoto plánu hodnotit a podle výsledků hodnocení provést jeho aktualizaci.“

„Úředník je povinen prohlubovat si kvalifikaci účastí na

- *a) vstupním vzdělávání,*
- *b) průběžném vzdělávání, a*
- *c) přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti, nestanoví-li tento zákon jinak.*

Vedoucí úředník a vedoucí úřadu jsou povinni prohlubovat si kvalifikaci též účastí na vzdělávání vedoucích úředníků (§ 27), nestanoví-li tento zákon jinak.“

Vstupní vzdělávání zahrnuje

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

Úředníci jsou povinni nejdéle do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru ukončit vstupní vzdělávání. O tomto ukončení obdrží osvědčení od organizace, která vzdělávání zajišťovala.

Průběžné vzdělávání

- „*Průběžné vzdělávání zahrnuje prohlubující, aktualizační a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku, včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí.*
- *Průběžné vzdělávání se uskutečňuje formou kurzů.*

- *O účasti úředníka na jednotlivých kurzech rozhoduje vedoucí úřadu na základě potřeb územního samosprávného celku a s přihlédnutím k plánu vzdělávání úředníka; úředník je povinen se kurzu zúčastnit.“*

Účast na tomto kurzu se prokazuje osvědčením od vzdělávací instituce, která kurz pořádala.

Zvláštní odborná způsobilost

Zkoušku zvláštní odborné způsobilosti k výkonu správních činností (dále jen ZOZ) musí úředník absolvovat nejpozději do18 měsíců od vzniku pracovního poměru. ZOZ se ověřuje zkouškou a prokazuje osvědčením. ZOZ má obecnou a zvláštní část. *„Obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení, a schopnost aplikace těchto znalostí. Zvláštní část zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem, a schopnost jejich aplikace.“*

Územní samosprávný celek je povinen přihlásit úředníka, který vykonává správní činnosti k vykonání zkoušky do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru. Způsob přihlašování ke zkoušce, náležitosti přihlášky, způsob a průběh zkoušky a náležitosti osvědčení upravuje prováděcí právní předpis. *„Vedoucí úřadu je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost jen z obecné části.“*

Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů

„Řízení úředníků zajišťuje územní samosprávný celek prostřednictvím vedoucích úředníků, kteří ukončili vzdělávání vedoucích úředníků. Vedoucí úředník je povinen ukončit vzdělávání vedoucích úředníků do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci vedoucího úředníka.

Vzdělávání vedoucích úředníků zahrnuje obecnou část a zvláštní část. Obecná část zahrnuje znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků. Zvláštní část zahrnuje přehled o činnostech stanovených prováděcím právním předpisem vykonávaných podřízenými úředníky.“

Úředník, který se účastnil vzdělávání vedoucích úředníků, je povinen setrvat po v pracovním poměru minimálně po dobu 3 let nebo v případě odchodu uhradit adekvátní část nákladů spojených s tímto vzděláváním.

Rovnocennost vzdělání

Povinnost prokázat ZOZ, účastnit se vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů nebo povinnost účastnit se vstupního vzdělávání nemá úředník, který získal vzdělání v bakalářských nebo magisterských studijních programech stanovených prováděcím právním předpisem nebo kterému bylo vydáno osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání *„Povinnost prokázat zvláštní odbornou způsobilost z obecné části se nevztahuje na fyzickou osobu, která vykonala úřednickou zkoušku podle zákona o státní službě.“*

Ministerstvo

Koordinace prohlubování kvalifikace úředníků je v kompetenci Ministerstva vnitra, které stanovuje obsah obecné části zkoušky, včetně určení otázek a stanovení kritérií pro její hodnocení. Ministerstvo zařazuje na seznam odborníků osoby, ze kterých pak jmenuje členy zkušebních komisí. Tento seznam odborníků je každoročně zveřejňován způsobem umožňujícím dálkový přístup. V kompetenci ministerstva je vydávání osvědčení o absolvování ZOZ, rozhodování o námitkách nebo uznání rovnocennosti vzdělání z jiného studijního programu. Ministerstvo zřizuje akreditační komisi, materiálně a finančně zajišťuje její činnost, rozhoduje o udělení akreditace vzdělávacím institucím a programům, a provádí jejich kontrolu. O stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků vypracovává a zveřejňuje výroční zprávu.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika zvoleného subjektu

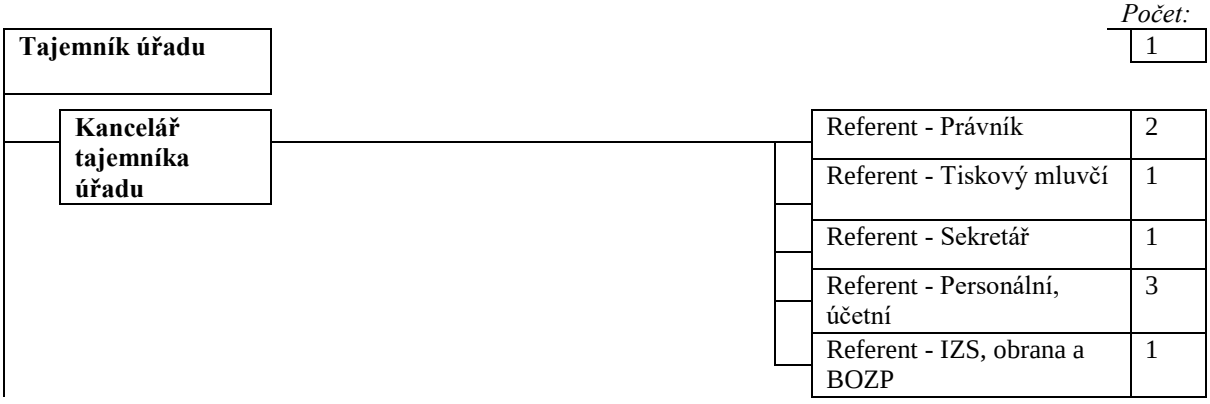
Město Rakovník je veřejnoprávní korporací, která má vlastní majetek, má vlastní příjmy a hospodaří podle vlastního rozpočtu. V právních vztazích vystupuje svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývající. Jedním z orgánů, které jsou za fungování, správu a kontrolu zodpovědné je Městský úřad Rakovník.

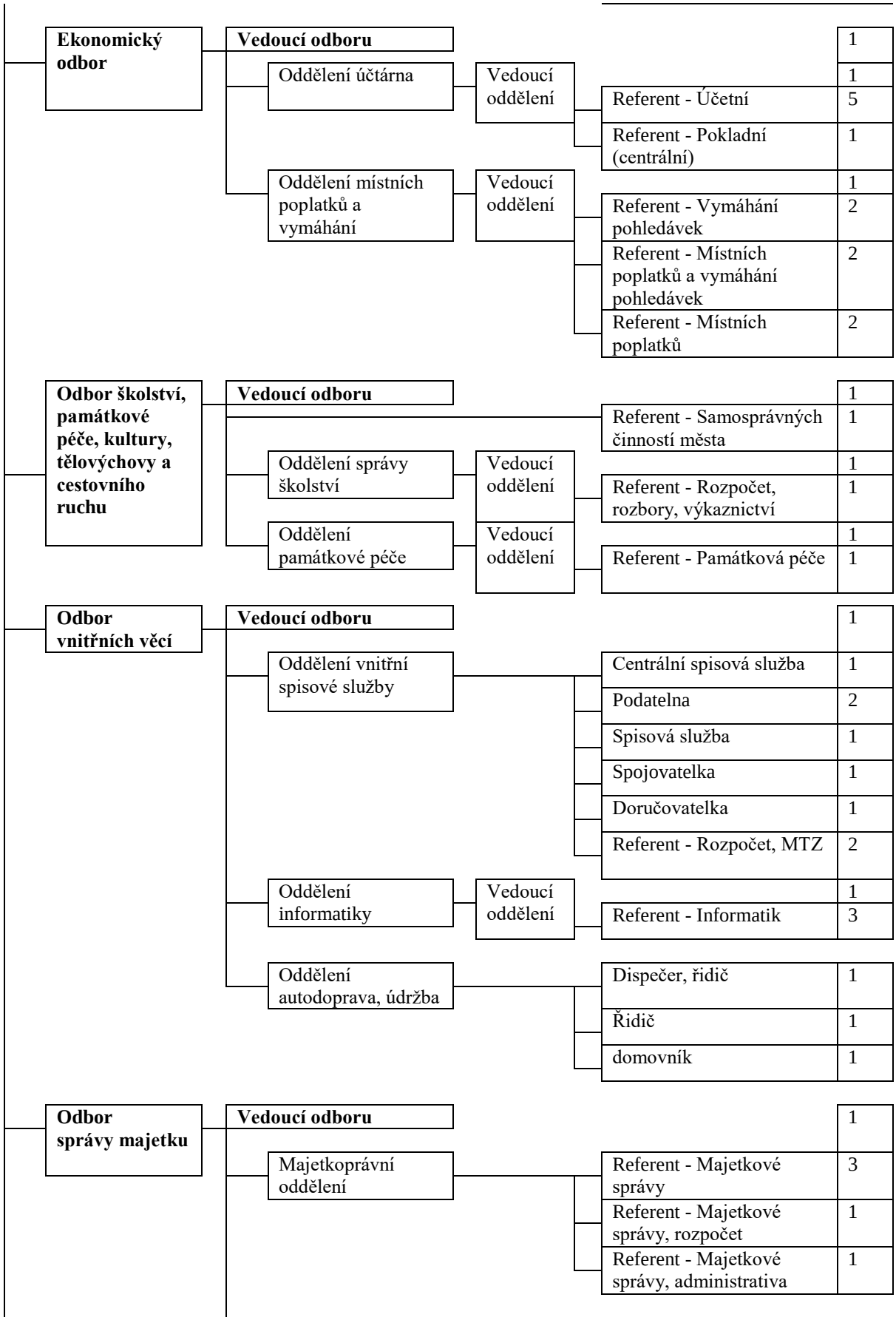
Městský úřad Rakovník je úřadem obce s rozšířenou působností a v tomto rozsahu zajišťuje výkon státní správy v přenesené působnosti. Tuto státní správu vykonává pro 83 obcí a 55 389 občanů na území obvodu s rozšířenou působností, tj. pro rakovnický okres. Odbor výstavby a investic MěÚ Rakovník (stavební úřad) zajišťuje výkony státní správy pro katastrální území 44 obcí z okresu Rakovník. Samosprávný obvod města zahrnuje území 1850 ha, na kterém trvale žije 16 228 obyvatel města.

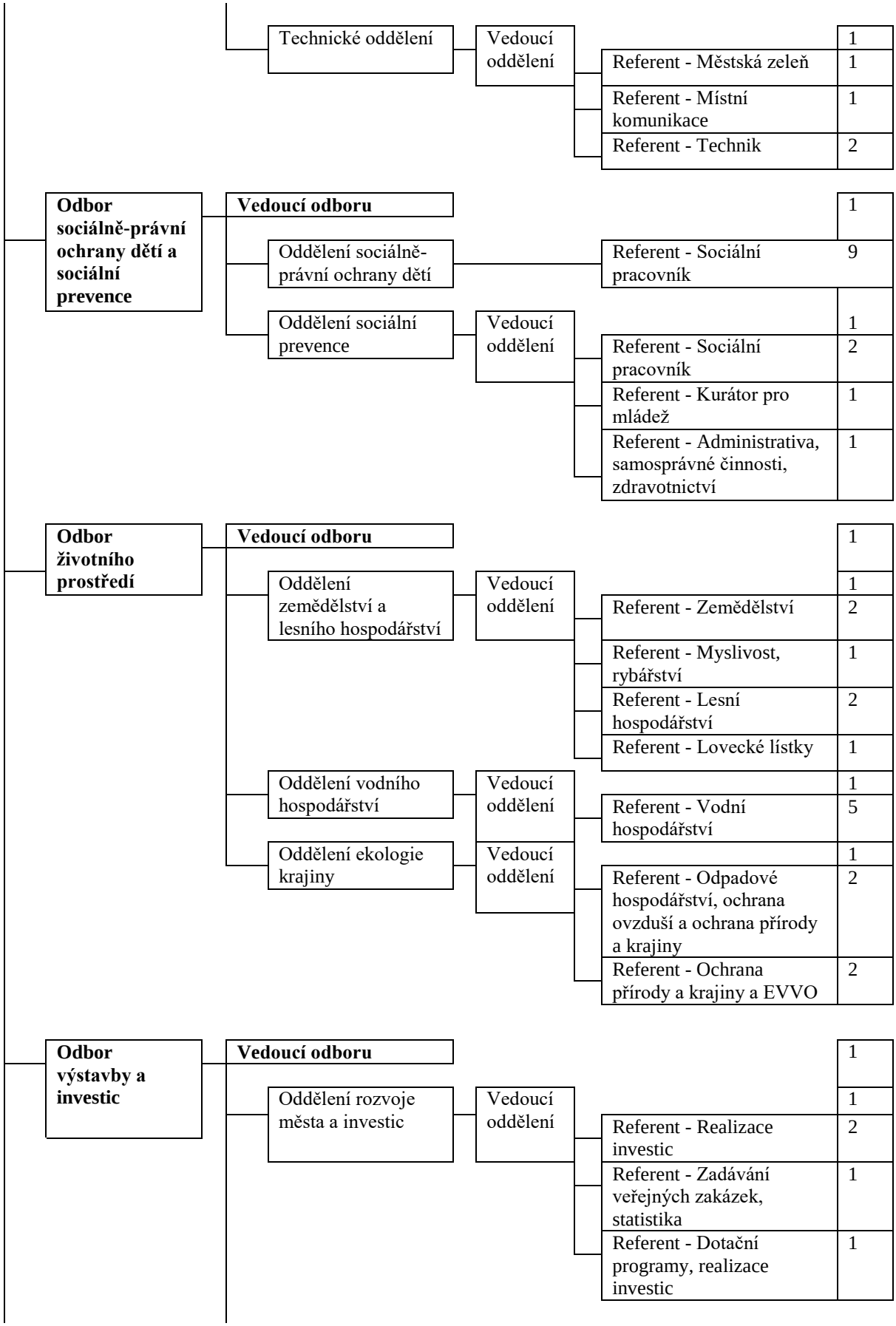
4.1.1 Organizační struktura

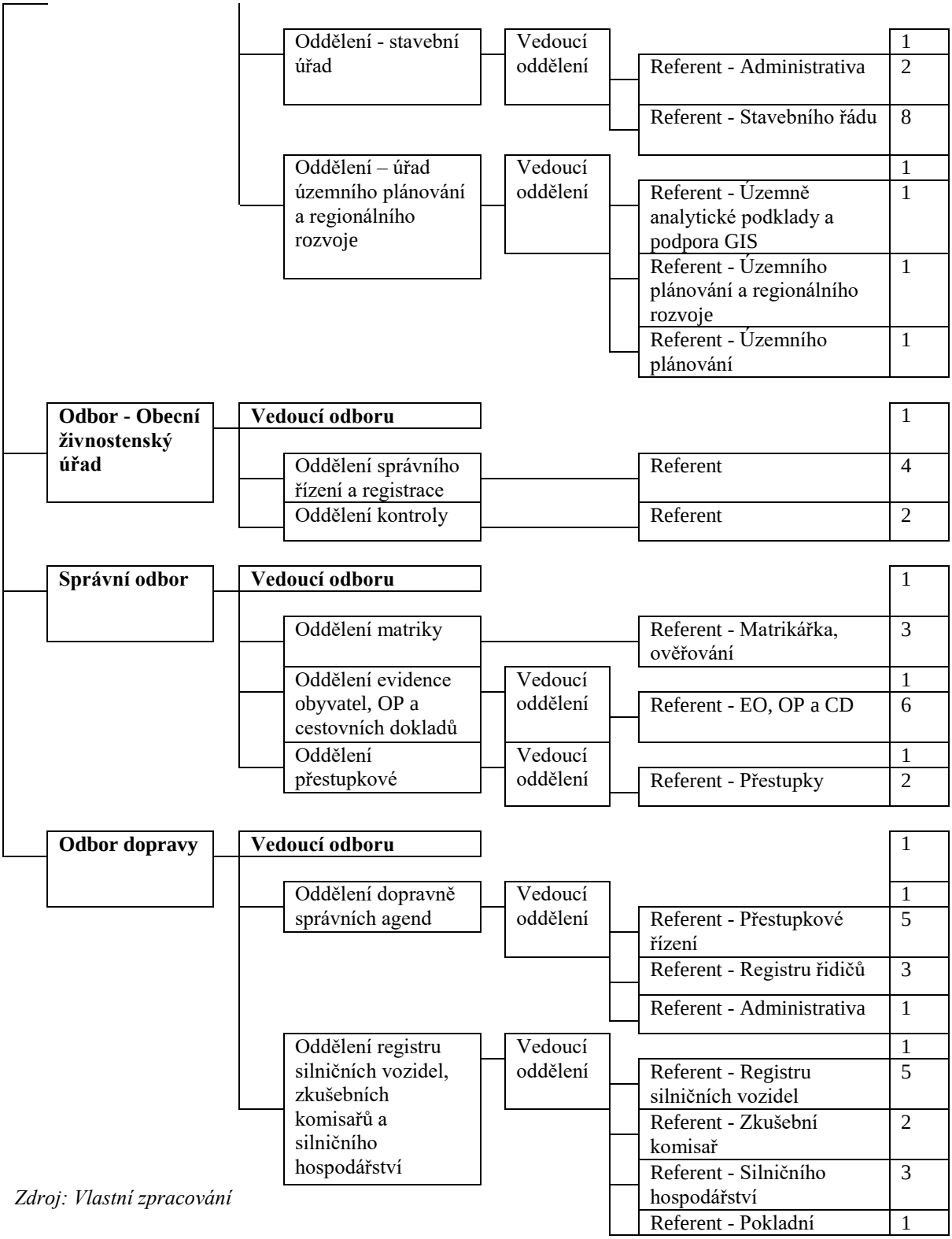
Organizační struktura Městského úřadu Rakovník vychází z organizačního řádu schváleného radou města. V čele Městského úřadu Rakovník je tajemník úřadu, který řídí veškeré činnosti jednotlivých odborů a Kanceláře tajemníka města. Vedoucí odborů zodpovídají za chod oddělení spadajících pod jejich odbor a činnost jednotlivých úředníků a dalších zaměstnanců města.

Obrázek č. 6 Organizační struktura




Ekonomický odbor
Vedoucí odboru
1
Oddělení účtárna
Vedoucí oddělení
1
Referent - Účetní
5
Referent - Pokladní (centrální)
1
Oddělení místních poplatků a vymáhání
Vedoucí oddělení
1
Referent - Vymáhání pohledávek
2
Referent - Místních poplatků a vymáhání pohledávek
2
Referent - Místních poplatků
2
Odbor školství, památkové péče, kultury, tělovýchovy a cestovního ruchu
Vedoucí odboru
1
Referent - Samosprávných činností města
1
Oddělení správy školství
Vedoucí oddělení
1
Referent - Rozpočet, rozbory, výkaznictví
1
Oddělení památkové péče
Vedoucí oddělení
1
Referent - Památková péče
1
Odbor vnitřních věcí
Vedoucí odboru
1
Oddělení vnitřní spisové služby
Centrální spisová služba
1
Podatelna
2
Spisová služba
1
Spojovatelka
1
Doručovatelka
1
Referent - Rozpočet, MTZ
2
Oddělení informatiky
Vedoucí oddělení
1
Referent - Informatik
3
Oddělení autodoprava, údržba
Dispečer, řidič
1
Řidič
1
domovník
1
Odbor správy majetku
Vedoucí odboru
1
Majetkoprávní oddělení
Referent - Majetkové správy
3
Referent - Majetkové správy, rozpočet
1
Referent - Majetkové správy, administrativa
1


Technické oddělení
Vedoucí oddělení
1
Referent - Městská zeleň
1
Referent - Místní komunikace
1
Referent - Technik
2
Odbor sociálně-právní ochrany dětí a sociální prevence
Vedoucí odboru
1
Oddělení sociálně-právní ochrany dětí
Referent - Sociální pracovník
9
Oddělení sociální prevence
Vedoucí oddělení
1
Referent - Sociální pracovník
2
Referent - Kurátor pro mládež
1
Referent - Administrativa, samosprávné činnosti, zdravotnictví
1
Odbor životního prostředí
Vedoucí odboru
1
Oddělení zemědělství a lesního hospodářství
Vedoucí oddělení
1
Referent - Zemědělství
2
Referent - Myslivost, rybářství
1
Referent - Lesní hospodářství
2
Referent - Lovecké lístky
1
Oddělení vodního hospodářství
Vedoucí oddělení
1
Referent - Vodní hospodářství
5
Oddělení ekologie krajiny
Vedoucí oddělení
1
Referent - Odpadové hospodářství, ochrana ovzduší a ochrana přírody a krajiny
2
Referent - Ochrana přírody a krajiny a EVVO
2
Odbor výstavby a investic
Vedoucí odboru
1
Oddělení rozvoje města a investic
Vedoucí oddělení
1
Referent - Realizace investic
2
Referent - Zadávání veřejných zakázek, statistika
1
Referent - Dotační programy, realizace investic
1



Zdroj: Vlastní zpracování

Tajemník úřadu, vedoucí odborů, vedoucí oddělení a referenti spadají pod zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů. Pracovní poměr ostatních zaměstnanců se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

4.1.1.1 Působnost odborů:

Působnost odborů byla zpracována z organizačních struktur jednotlivých odborů. (Město Rakovník, 2015)

Kancelář tajemníka úřadu

Zajišťuje právní agendu úřadu a dozor nad dodržováním zákonnosti při veškeré činnosti úřadu, tzn. také konzultace v právních otázkách pro ostatní odbory, při sestavování smluv a zastupování úřadu před soudem, tvorbu vnitřních směrnic, řádů a statutů v oblasti působnosti kanceláře.

Vede agendy rady a zastupitelstva města, zajišťuje servis voleným představitelům města a tajemníkovi úřadu. Vede centrální evidenci stížností, podnětů, žádostí o informace, petic a sleduje jejich vyřizování.

Vykonává agendy vyplývající ze zákona o integrovaném záchranném systému, z krizového zákona, ze zákona o hospodářských opatřeních pro krizové stavy, ze zákona o požární ochraně, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ze zákona o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti, ze zákona o zajišťování obrany ČR.

Koordinuje a zajišťuje rozvoj v oblasti organizačních vztahů, systematizace a personalistiky. Zajišťuje pracovněprávní agendu, proces výběru nových zaměstnanců, vede mzdovou agendu úřadu, připravuje a zajišťuje vzdělávání zaměstnanců, v rozsahu personální a mzdové agendy se podílí na tvorbě rozpočtu a vnitřních předpisů.

Vede a zajišťuje pracovněprávní a mzdovou agendu organizačních složek Jesle Rakovník a Městské policie včetně podávávání příslušných hlášení a poskytování údajů spojených s touto agendou orgánům a subjektům uvedených v obecně závazných předpisech.

Plní dílčí úkoly spojené s inventarizací majetku města, zpracovává statistické výkazy a plní další úkoly dle pokynu nadřízených.

Ekonomický odbor

Vykonává samostatnou a přenesenou působnost v oblasti hospodaření, rozpočtu a účetnictví města, správy místních poplatků, finančních záležitostí a pojištění města.

Tvoří roční rozpočet města, sleduje jeho plnění, provádí rozpočtová opatření, zpracovává rozpočtové výhledy a závěrečný účet města.

Vede komplexní účetnictví včetně evidence majetku města, zpracovává veškerá daňová přiznání za město, finanční analýzy a statistické přehledy.

Metodicky vede účetnictví příspěvkových organizací z důvodu shodného vykazování a shodných účetních postupů.

Sleduje a analyzuje aktuální finanční situaci města, vyhodnocuje stav peněžních prostředků a optimalizuje využití bankovních služeb pro potřeby města.

Vykonává legislativní činnosti v působnosti odboru včetně tvorby vnitřních předpisů zajišťujících soulad postupů uvnitř města ve vazbě na obecně závazné právní předpisy.

Zajišťuje agendu místních poplatků, vymáhání pohledávek města a správu pojistných smluv.

Odbor školství, památkové péče, kultury, tělovýchovy a cestovního ruchu

V přenesené působnosti vede agendy školství, památkové péče, válečných hrobů a pietních míst, přestupků ze zákona autorského a památkové péče, zajišťuje agendy dotačních programů Ministerstva kultury ČR.

Do samostatné působnosti spadá legislativní činnost v působnosti odboru, vedení agend školství, kultury, tělovýchovy a cestovního ruchu.

Zajišťuje agendy vyplývající ze zřizovatelské funkce vůči školským příspěvkovým organizacím, Kulturnímu centru Rakovník a Městské knihovně Rakovník včetně jejich metodického vedení a finanční kontroly.

Koordinuje rozvoj knihoven a knihovnictví, cestovního ruchu, vydavatelské činnosti, kulturně výchovné činnosti a neprofesionálního umění pro správní obvod města.

Zpracovává zásady pro poskytování finanční podpory města na úseku kultury a sportu, životního prostředí, školství a prevence sociálně patologických jevů.

Připravuje podklady pro tvorbu rozpočtu města a sleduje jeho plnění

Odbor vnitřních věcí

Zajišťuje vnitřní správu MěÚ Rakovník dle schváleného rozpočtu spočívající zejména v zabezpečování, řízení a koordinace technického vybavení pro všechny činnosti MěÚ a činnosti oddělení informatiky, provozu podatelny, spisovny a archivu, zajišťování autoprovozu, drobné údržby a úklidu objektů MěÚ.

Vytváří vnitřní předpisy vztahující se k působnosti odboru a připravuje podklady pro jednání rady města a zastupitelstva města.

Odbor správy majetku

Vede agendu nemovitého majetku města, řeší a kontroluje majetkoprávní vztahy k jednotlivým nemovitostem ve vlastnictví nebo spoluvlastnictví města, včetně smluvních vztahů.

Připravuje podklady pro jednání rady a zastupitelstva města a pro tvorbu rozpočtu města a sleduje jeho plnění.

Zajišťuje legislativní činnost v působnosti odboru a plní úkoly spojené s inventarizací majetku města.

Prověřuje podklady kompetentních úřadů při digitalizaci katastru nemovitostí a při pozemkových úpravách v katastrálních územích spadajících do působnosti odboru.

Připravuje podklady pro nakládání s nemovitým majetkem – směna, darování, prodej, pronájem či výpůjčka.

Dále zajišťuje výkupy a bezúplatné převody nemovitostí, zřizuje věcná břemena a smlouvy o provedení stavby včetně zpracování příslušných smluv a kontroly jejich plnění.

Spravuje byty a nebytové prostory v majetku města, zajišťuje krátkodobé pronájmy včetně pronájmu reklamních nosičů.

Pro orgány města zajišťuje podklady pro vyjádření k podmínkám převodu zemědělských a lesních pozemků na jiné osoby.

U nemovitého majetku města zajišťuje povinné pravidelné revize, údržbu a rekonstrukci. S tím je spojené vypisování zadávacích řízení k podání nabídek na výběr zhotovitelů, včetně uzavírání smluv o dílo.

Kompletně zajišťuje odpadové hospodářství města, deratizaci a odchyt a vydávání psů umístěných v útulku.

Součástí práce tohoto odboru je postoupení majetkových práv nebo vkladů vodohospodářských zařízení do majetku Vodohospodářského sdružení obcí Rakovnicka.

Odbor sociálně-právní ochrany dětí a sociální prevence

Odbor sociálně-právní ochrany dětí a sociální prevence zajišťuje výkon přenesené působnosti ve smyslu zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně- právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů.

Tato agenda spočívá především v podávání návrhů a podnětů soudu, vykonávání funkce opatrovníka a poručníka a vykonávání dohledu v zájmu dítěte pokud není poručník stanoven.

Zároveň zajišťuje agendu náhradní rodinné péče, stará se o převzetí dětí vracejících se z ciziny bez doprovodu, či vykonává opatření k ochraně dětí, které nemají na území České republiky povolen trvalý nebo dlouhodobý pobyt.

Pracuje s dětmi a mladistvými, na nichž byla páchána trestná činnost nebo, kterým byla nařízena ústavní výchova nebo bylo proti nim zahájeno trestní řízení, spolupracuje s Policií ČR, lékaři, školami, psychology, supervizorem odboru, nestátními subjekty na úseku sociálně-právní ochrany dětí, věznicemi a státním zastupitelstvím.

Mladistvým, propuštěným z ústavní výchovy nebo výkonu trestu pomáhá při zprostředkování zaměstnání.

Provádí kontroly v rodinách zaměřené na sociální a majetkové poměry.

Součástí práce odboru je i pomáhat výkonu práv příslušníků romské komunity a dalších etnických menšin a jejich integraci do společnosti. Samozřejmě se stará i o pomoc v hmotné nouzi, zajišťuje ubytování společensky nepřizpůsobivých občanů v zařízeních sociální péče a zajišťuje agendu nesvéprávných občanů.

Vede sociální ubytovnu a prování kontrolu ubytovaných, uzavírá smlouvy o ubytování.

Zpracovává podklady pro získání dotací na úseku sociálních věcí a zdravotnictví.

Předkládá poklady k jednání orgánů města a vede ekonomickou agendu v působnosti odboru.

Odbor životního prostření

Odbor životního prostření provádí legislativní činnost na úseku životního prostřední. Zároveň zajišťuje vydávání vyjádření k projednávaným stavbám a činnostem ve smyslu zákona o hodnocení vlivů na životní prostření – EIA, zákona o integrované prevenci znečištění – IPPC, zákona o prevenci závažných havárií způsobených nebezpečnými chemickými látkami.

Zároveň vydává souhrnná vyjádření k pozemkovým úpravám, k vynětí ze ZPF či k Územně plánovací dokumentaci, k revitalizacím říčních systémů a krajinotvorným programům.

Na úseku zemědělství a lesního hospodářství zabezpečuje zejména výkon přenesené působnosti ve smyslu zákona o lesích a to vydáváním souhlasu o umístění staveb a využití

území do 50m od kraje lesa, rozhoduje o pochybnostech, zda jde o pozemky určené k plnění funkce lesa, povoluje výjimky ze zákonných lhůt pro zalesnění a zajištění kultur.

Odbor vede také agendu licencí pro výkon odborného lesního hospodáře a agendu lesní stráže. Kontroluje lesní hospodářské evidence a vede agendu lesních hospodářských osnov.

Součástí práce na tomto úseku je i vydávání souhlasu s těžbou dřeva, překračuje-li 3m3 na 1ha za kalendářní rok a rozhoduje o výjimkách ze zákazu provádět mýtní těžbu v porostech mladších než 80 let.

Zároveň vede agendu odnětí lesních pozemků a jejich dělení a vykonává přenesenou působnost zákona o obchodu s reprodukčním materiálem lesních dřevin a s tím spojené ukládání pokut dle tohoto zákona.

Ve smyslu zákona o ochraně zemědělského půdního fondu vykonává přenesenou působnost spočívající hlavně vy vydávání souhlasu k odnětí ze ZPF včetně stanovení výše odvodu za odnětí, ke změně kultur z trvalých travních porostů na ornou půdu a ukládá změnu kultur z důvodu ochrany životního prostředí.

Na tomto úseku uděluje také souhlas k použití sedimentu z vodních nádrží a toků a ukládá opatření k nápravě závadného stavu vzniklého porušením nebo neplněním podmínek tohoto souhlasu, včetně projednání správních deliktů.

Výkon přenesené působnosti zajišťuje i ve smyslu zákonů O ekologickém zemědělství, O rostlinolékařské péči, Ochraně zvířat proti týrání a O veterinární péči, která spočívá ve vyjádření k zahrabovištím, místům k pořádání trhů k prodeji zvířat a živočišných produktů, nebo svodu zvířat.

V oblasti myslivosti je přenesená působnost vykonávána zejména v uznávání honiteb a vedení jejich agendy, dozorem nad péčí o zvěř a její ochranou, kontrole plnění plánu a povolování lovu, jmenování mysliveckých hospodářů a vedení agendy myslivecké stráže a loveckých lístků.

V oblasti rybářství je přenesená působnost vykonávána zejména ve vedení agendy rybářské stráže a rybářských lístků.

Odbor také zajišťuje výkon přenesené působnosti ve smyslu zákona o pokutách a kaucích za nedodržování zákonů upravujících transformaci zemědělských družstev a náprav majetkových křivd v oblasti vlastnických vztahů k půdě a dalšímu zemědělskému majetku.

Na úseku vodního hospodářství zajišťuje výkon speciálního stavebního úřadu ve smyslu stavebního zákona ve vztahu k vodním dílům.

Také na úseku vodního zákona a zákona o vodovodech a kanalizacích vykonává přenesenou působnost, jejíž náplní je zejména povolovací činnost a to v odběru povrchových vod, vzdouvání a akumulace povrchových vod, využívání energetického potenciálu povrchových vod, odběru podzemních vod, akumulace podzemních vod v nádržích, k umělému obohacování podzemních zdrojů povrchovou vodou, vypouštěním odpadních vod do vod povrchový nebo pozemních, čerpání těchto vod a jejich vypouštění za účelem získání tepelné energie, činnost v záplavových územích, v ochranných pásmech vodních zdrojů a korytech toků, vypouštění odpadních vod s obsahem nebezpečných látek do kanalizací a jiného nakládání s povrchovými a s pozemními vodami.

Také souhlasy a závazná stanoviska ke stavbám, zařízením a činnostem, jež mohou ovlivnit vodní poměry, vydává tento odbor.

Součástí práce odboru je i řízení zneškodňování ekologických havárií, schvalování plánů havarijních opatření, stanovování ochranných pásem vodní zdrojů a děl a schvalování jejich manipulačních řádů.

S tím souvisí i povodňová problematika a rozhodování o povinnosti veřejné služby.

Na úseku ekologie krajiny je výkon přenesené působnosti zajišťován ve smyslu zákona o ochraně přírody a krajiny a zákona o náhradách škod způsobených vybranými zvláště chráněnými živočichy.

To je zajišťováno především obecnou ochranou přírody. Také však vydáváním souhlasu ke stavbám a činnostem z hlediska krajinného rázu. S tím souvisí i kácení dřevin, odlesňování a zalesňování pozemků, výstavba lesních cest, svážnic a melioračních systémů. Ale i povolováním kácení dřevin rostoucích mimo les a ukládání náhradní výsadby a následné péče.

K ochraně patří také zakazování a omezování rušivé činnosti v rámci ochrany rostlin a živočichů, stanovení odchylného postupu při ochraně ptáků a vyhlašování přechodně chráněné plochy. Také povolování rozšíření geograficky nepůvodních druhů rostlin nebo živočichů či jejich kříženců do krajiny.

Na tomto úseku je zajišťována i registrace významných krajinných prvků, vyhlašování památných stromů a jejich ochranných pásem, včetně jejich označení.

Odbor také iniciuje ekologickou výchovu, vzdělávání a osvětu – EVVO.

Výkon přenesené působnosti ve smyslu zákona o ovzduší je zajištěn zejména ve zpracování programu ke zlepšování kvality ovzduší v oblastech, kde došlo k překročení imisního limitu a vydávání regulačních řádů v případě vzniku smogové situace.

Při výstavbě jsou vydávána závazná stanoviska k územnímu a stavebnímu řízení z hlediska ochrany ovzduší u stacionárních zdrojů. Také ale vydávání rozhodnutí o zastavení takového zdroje.

Patří sem i projednávání přestupků a správních deliktů podle zákona o ochraně ovzduší a ukládání nápravných opatření u fyzických osob.

K vlivům zhoršujícím ovzduší patří i provoz motorových vozidel či spalování suchého rostlinného materiálu na otevřeném ohništi. Odbor stanovuje zóny s omezením provozu respektive s podmínkami pro spalování.

Výkon přenesené působnosti ve smyslu zákona o odpadech je zajištěn zejména ve vydávání a rušení souhlasu k nakládání s nebezpečnými odpady a vyjádření k zařízení na odstraňování odpadů.

V oblasti tříděného odpadu je udělován souhlas k upuštění od třídění nebo odděleného shromažďování odpadů původci produkujícímu nebezpečné odpady v množství menším než 100 tun/rok.

Také je zakazována činnost, která způsobuje vznik odpadů, pokud původce nemá zajištěno jejich využití nebo odstranění a tyto by mohly způsobit škodu na životním prostředí. Také i odtah autovraků stojících mimo komunikaci.

Je vydáván i souhlas ke změnám výrobního procesu nebo výroby, které mají vliv na nakládání s odpady a vydáváno vyjádření ke zřízení malých zařízení pro biologické zpracování využitelných biologicky rozložitelných odpadů.

Odbor úzce spolupracuje s Ministerstvem životního prostředí a s SIŽP.

Odbor výstavby a investic

Na úseku rozvoje města a investic se jedná hlavně o koncepční práci na celkové úpravě urbanismu města. Jedná se o samosprávnou činnost, která je plněna v oblasti spolupráce na agendě tvorby a změn územně plánovací dokumentace města, realizaci investic včetně technického dozoru, fakturace a předání hotového díla provozovateli.

Toto oddělení předkládá orgánům města ve věcech své působnosti zprávy pro jejich jednání.

Jsou zde zpracovávány žádosti o dotace, průběžná kontrola plnění jejich podmínek dle dotačních programů. Také kompletní vedení agendy zadávacích řízení dle zákona o veřejných zakázkách a dalších souvisejících zákonech.

Oddělení zajišťuje také kontrolní činnost v rámci poskytování půjče z Fondu rozvoje bydlení a zajišťuje agendu poskytování příspěvku stavebníkům v rozsahu stanoveném vnitřními předpisy.

Jsou zde pro Český statistický úřad vypracovávána statistická hlášení vyplývající z působnosti odboru a je vedena evidence názvů nových ulic.

Oddělení stavební úřad vykonává v přenesené působnosti v oblasti územního plánování a stavebního řádu a v oblasti působnosti zákona o vyvlastnění v rámci správního obvodu obce s přenesenou působností spočívající zejména ve vydávání opatření, rozhodnutí, usnesení a výzev v souladu s příslušnými ustanoveními obecně závazných právních předpisů na úseku územního plánování a stavebního řádu a vyvlastnění.

Také vydává stanoviska, souhlasy a vyjádření jako dotčený orgán státní správy v územním

obvodu obce s přenesenou působností s výjimkou katastrálního území města Rakovník.

V oblasti výkonu státního stavebního dohledu usměrňuje stavebníky při rozvoji lokalit a koordinuje investory v rámci jejich investičních záměrů. Součástí je i projednávání přestupků a správních deliktů.

Veškeré údaje jsou zapisovány do RÚIAN.

Na úseku oddělení – úřad územního plánování a regionálního rozvoje je vedena agenda územně analytických podkladů, územně plánovacích podklad a územně plánovací dokumentace a stanovování zastavěného územní ve správním území obce s rozšířenou působností.

Jsou zde vyhodnocovány zásady územního rozvoje ve správním území obce s rozšířenou působností, zajišťují úkoly spojené s procesem podpory regionálního rozvoje v souladu se zákonem č. 248/2000 Sb.

Oddělení propaguje region s cílem jeho rozvoje a získávání prostředků pro jeho rozvoj z příslušných programů.

Spravuje datagrafické informační systémy (GRAMIS, GSWEB atd.) včetně administrace.

Obecní živnostenský úřad – odbor MěÚ Rakovník

Tento odbor vykonává funkci centrálního registračního místa a funkci spotřebitelského ombudsmana. Zároveň zabezpečuje činnost Czech POINT, dozorovou činnost nad dodržováním nařízení města – Tržní řád a legislativní činnost v působnosti odboru.

Vede živnostenský rejstřík, zabezpečuje výpisy z něho a výběr správních poplatků s tím spojený.

Rozhoduje o žádostech o koncesi ve správním řízení a také o žádostech o zrušení živnostenského oprávnění na žádost podnikatele.

Na základě zjištění porušování podmínek stanovených živnostenským zákonem nebo zvláštními právními předpisy rozhoduje o sankčním zrušení nebo zastavení živnostenského oprávnění.

Ve správním řízení řeší delikty a přestupky za porušení povinností stanovených živnostenskoprávními předpisy u právnických a fyzických osob a ukládá náhradu nákladů řízení.

V oblasti kontroly se věnuje podnikatelů, kteří ve správním obvodu ŽÚ provozují živnost koncesovanou, řemeslnou, vázanou nebo volnou, řeší správní delikty v blokovém řízení. Součástí je i dozorová činnost při prodeji tabákových výrobků, značení lihu a s jeho nakládáním a spolupracuje s dozorovými orgány a Policií ČR.

Vykonává přenesenou působnost v rozsahu stanoveném zákonem o zemědělství a vyřizuje oznámení a podněty fyzických a právnických osob na tomto úseku.

Správní odbor

Tento odbor vykonává přenesenou působnost na úseku voleb, zabezpečuje průběh referenda, sčítání lidu, domů a bytů.

Na oddělení matriky vykonává přenesenou působnost na úseku matrik a státního občanství.

Dále rozhoduje o změně jména a příjmení, ověřuje pravost podpisů, provádí ověřování schody opisu či kopie s listinou tzv. vidimace, poskytuje ověřené výstupy z informačních systému veřejné správy, zajišťuje činnost sboru pro občanské záležitosti, svatební obřady.

Zajišťuje činnost kontaktního místa Czech POINT.

Oddělení evidence obyvatel, občanských průkazů a cestovních dokladů vykonává přenesenou působnost na úseku evidence obyvatel, výkon přenesené působnosti na úseku občanských průkazů, výkon přenesené působnosti na úseku cestovních dokladů.

Oddělení přestupkové vykonává přenesenou působnost dle zákona č. 359/1999 Sb., dle zákona č. 200/1990 Sb., a dle zákona č. 379/2005 Sb., spočívající zejména v řízení o přestupcích na úseku sociálních věcí, zdravotnictví a na úseku sociálně - právní ochrany dětí, řízení o přestupcích na úseku ochrany před alkoholismem a jinými toxikomaniemi, řízení o přestupcích na úseku školství a výchovy mládeže, řízení o přestupcích na úseku zbraní a střeliva, řízení o přestupcích na úseku veřejného pořádku, občanského soužití a ve věcech majetkových pro územní obvod podle zákona č. 314/2002 Sb. a prováděcí vyhlášky MV ČR č. 388/2002 Sb..

S tím souvisí evidence pokut.

Poskytuje údaje umožňující posoudit spolehlivost fyzické osoby na základě žádosti.

Odbor dopravy

Oddělení dopravně správních agend vykonává v přenesené působnosti dle zákona č. 200/1990 Sb., dle zákona č. 361/2000 Sb., dle zákona č. 168/1999 Sb., dle zákona č. 56/2001 Sb., dle zákona č. 247/2000 Sb., dle zákona č. 280/2009 Sb., dle zákona č. 99/1963 Sb., spočívající zejména v řízení o přestupcích podle přestupkového zákona, řízení a přestupcích a správních deliktech podle zákona o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla, podle zákona o provozu na pozemních komunikacích a podle zákona o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích, řízení podle správního řádu, řízení o zadržených řidičských průkazech, evidování pokut a jejich vybírání, příprava podkladů pro tvorbu rozpočtu města, sledování jeho plnění, vedení registru přestupků řidičů a z něho pořizování výpisů, vydávání řidičských průkazů (národních i mezinárodních), vydávání průkazů profesní způsobilosti a digitálních karet, řízení o navrácení pozbytých řidičských oprávnění, řízení o pozbytí odborné způsobilosti po dosažení 12 bodů, poskytnutí údajů umožňujících posoudit spolehlivost fyzické osoby na základě žádosti, řízení o způsobilosti řidiče.

Oddělení registru silničních vozidel, zkušebních komisařů a silničního hospodářství vykonává přenesenou působnost dle zákona dle zákona č. 56/2001 Sb., dle zákona č.

361/2000 Sb., dle zákona č. 247/2000 Sb., spočívající zejména ve vedení registru silničních vozidel, schvalování technické způsobilosti vozidel, přezkušování řidičů a absolventů autoškol, posuzování podmínek k provozování autoškoly a způsobilosti vozidel k výcviku, řízení o způsobilosti řidiče.

Dále vykonává přenesenou působnost dle zákona č. 13/1997 Sb., dle zákona č. 111/1994 Sb. a dle zákona č. 183/2006 Sb., spočívající zejména ve správě a dohledu nad stavem silnic II. a III. třídy a místních komunikací, stanovování dopravního značení na sil. II., III. třídy a místních komunikací, vydávání stavebních povolení na sil. II., III. třídy a místních komunikací a veřejně přístupných účelových komunikací; (výkon činnosti speciálního stavebního úřadu), vydávání rozhodnutí o povolení zvláštního užívání pozemní komunikace, projednávání přestupků a správních deliktů na dálnicích a silnicích podle zákona č. 13/1997 Sb., působnost silničního správního úřadu na komunikacích II., III. třídy a místních komunikací a veřejně přístupných účelových komunikací, rozhodování o zařazení pozemní komunikace do kategorie místních komunikací a o vyřazení místní komunikace z této kategorie.

Také vykonává funkci dopravního úřadu města pro taxislužbu, vydává stanoviska k žádostem o koncesovanou živnost taxislužba, vykonává státního odborného dozoru v taxislužbě, vydává a odnímání oprávnění k provozování stanice měření emisí, vykonává státní dozor nad činností stanic měření emisí.

Mimo tyto činnosti zajišťuje hotovostní příjmy v pokladně.

4.2 Vzdělávání zaměstnanců Města Rakovníka

Proces vzdělávání zaměstnanců Města Rakovníka je vychází ze zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů. Dodržení zákonných postupů při vzdělávání úředníků je v kompetenci personální referentky Kanceláře tajemníka úřadu. Personální referentka ve spolupráci s vedoucími odborů úřadu analyzuje potřeby vzdělávání, vytváří vzdělávací plány jednotlivých pracovníků v programu RENTEL a kontroluje jejich plnění. Ve spolupráci s externími institucemi zprostředkovává jednotlivé vzdělávací kurzy.

Zaměstnanci mohou v případech, kdy je pro jejich pracovní pozici nutné zvýšení kvalifikace, požádat zaměstnavatele o uzavření Kvalifikační dohody dle zákoníku práce. Žádost se podává na interním tiskopise, kde musí být uveden důvod této žádosti, název školy, studijního oboru a druh studia. Podmínkou uzavření dohody je pracovní poměr zaměstnance uzavřený na dobu neurčitou a zavázání se pracovat pro tohoto zaměstnavatele po určitou dobu. V případě schválení je dohoda podepsána tajemníkem města a zaměstnanec může na studium čerpat studijní volna s náhradou platu. Pokud by zaměstnanec z nějakého důvodu uvedený závazek nesplnil, musí zaměstnavateli kompenzovat náklady, které na poskytované pracovní úlevy vynaložil.

4.2.1 Identifikace rozvojových potřeb

Identifikace rozvojových potřeb vychází z primárně z potřeb celé organizace, tedy z činností, které tato organizace na základě zmocnění ze zákona vykonává, a které jsou po stránce věcné i procesní upravené příslušnou legislativou. Organizace slouží občanům územního samosprávného celku a proto i vystupování a jednání jednotlivých úředníků musí splňovat určité standardy veřejné správy.

Úředník je jedinečná osobnost, kterou limitují její znalosti a dovednosti. Úkolem vedoucích odborů a personální referentky je zajistit, aby každý z úředníků znal legislativu, která upravuje činnosti spadající do jeho pracovní náplně, správné pracovní postupy a uměl jednat s klienty organizace, tzn. s občany územního samosprávného celku. Identifikace rozvojových potřeb jednotlivých pracovníků tedy vychází z jejich získaného vzdělání, praxe a pravidelného hodnocení pracovního výkonu, bere v úvahu individuální přání osobního rozvoje úředníků, potřeby celé organizace a jejich vzájemný soulad.

4.2.2 Plánování rozvojových potřeb

Zákon o úřednících územních samosprávních celků stanovuje povinnost úředníkům, prohlubovat si svoji kvalifikaci ve vstupním a průběžném vzdělávání, v přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti a ve vzdělávání vedoucích úředníků. Současně s povinností výše uvedené vzdělávání absolvovat jsou v zákoně stanovené i lhůty, do kdy musí úředník prokázat splnění této povinnosti. Plánování a kontrola plnění zákonem stanovených lhůt

vstupního vzdělávání, zkoušek zvláštní způsobilosti a vzdělávání vedoucích úředníků je plně v kompetenci personální referentky.

Při plánování průběžného vzdělávání spolupracují vedoucí odborů s personální referentkou. Pro každého úředníka jsou na základě identifikace rozvojových potřeb z nabídky externích dodavatelů vybrány kurzy splňující požadavky na dosažení rozvojového cíle a následně jsou zařazeny do osobního vzdělávacího plánu.

Osobní plán vzdělávání je na základě výše uvedeného zákona připraven každému úředníkovi a musí obsahovat zákonem stanovenou minimální časovou dotaci 18 dnů během po sobě následujících 3 let. Plán bývá pravidelně aktualizován. Každý pracovník má přístup ke svému osobnímu plánu vzdělávání v programu RENTEL, kde může sledovat aktuální nabídku vzdělávacích kurzů, kurzy, které již absolvoval a kurzy, na které je přihlášen.

Obrázek č. 7 Osobní vzdělávací plán

Pracovník:	xxxxxxxxxxxxxxxx
Typ:	Obecný vzdělávací plán
Začátek:	17.08.2015
Konec:	16.08.2018
Počet dnů vzdělávání dle zák. 312/2002 Sb.:	18
Automatické vytváření nového plánu:	Nový plán je vytvářen automaticky Obsah je do nového plánu přenášen automaticky
Poznámka:	

Vzdělávání dle zák. 312/2002 Sb.

Plánováno dnů:	18
Proškoleno dnů:	6
Proškoleno dnů v akreditovaných kurzech:	5
Absolvováno dnů:	6
Absolvováno dnů v akreditovaných kurzech:	5
Zbývá absolvovat dnů:	12
Cena:	2556,34682080924855491329 Kč

Kategorie kurzů

Kategorie		Dny plánované	Dny absolvované
Průběžné vzdělávání		4	2
11.11.2015 - 11.11.2015	Školení GRAMIS		
26.01.2016 - 26.01.2016	Jak aplikovat stavební zákon - aktuální rozsudky správních soudů		
Vstupní vzdělávání		4	4
12.10.2015 - 23.10.2015	Vstupní vzdělávání		
ZOZ		10	0

Zdroj: Interní dokument Města Rakovníka

4.2.3 Realizace vzdělávání

Realizace vzdělávání probíhá na základě plánů vzdělávání. Vzhledem k rozvětvené agendě a relativně malému počtu zaměstnanců Město Rakovník pro své pracovníky samo organizuje vzdělávací kurzy jen velmi výjimečně. Naposledy proběhlo hromadné školení všech úředníků po vstoupení v platnost Nového občanského zákoníku, který zasahuje téměř do všech činností úřadu. Pro tyto účely bývají využívány prostory Kulturního centra Rakovník, organizační složky Města Rakovníka, které poskytují dostatečné technické vybavení. Organizace podobného typu vzdělávání je v kompetenci Kanceláře tajemníka města.

Město Rakovník má uzavřenou smlouvu se společností RENTEL a.s., která za paušální poplatek poskytuje celé organizaci program, ve kterém je vedena veškerá agenda vztahující se ke vzdělávání zaměstnanců. Jedná se například o tvorbu a vedení osobních vzdělávacích plánů, objednávkový systém a schvalovací proces vzdělávání, evidenci nákladů na vzdělávání, evidenci absolvovaných kurzů a získaných certifikátů. V rámci výše uvedeného paušálního poplatku si zaměstnanci mohou u této firmy vybírat z širokého portfolia e-learningových kurzů.

Další z využívaných typů vzdělávání jsou prezenční kurzy. Personální referentka, vedoucí odborů i jednotliví pracovníci vybírají z nabídek různých vzdělávacích agentur a institucí kurzy vhodné pro jednotlivé pracovníky.

Jednotlivé nabídky kurzů většinou obsahují:

- Cílová skupina – Zda je kurz vhodný pro všechny úředníky spadající pod zákon č. 312/2002 Sb. nebo například pouze pro úředníky stavebních úřadů, živnostenských úřadů apod.
- Cíle kurzu – seznámení s aktualizací zákona č…., nabýt a prokázat znalosti zákona č…., získat komplexní a přehledný soubor informací, které jsou nebytné pro výkon pracovní náplně
- Popis kurzu – např.: Přednáška je přehledně členěna do jednotlivých bloků a účastníkovi poskytne základní znalosti z oblasti správního práva. Kurz je srozumitelným, přesto však obsahově bohatým minimem, které pomůže každému účastníkovi co nejrychleji získat znalosti postupu správních orgánů.
- Autorský tým kurzu, popřípadě lektor kurzu
- Časová dotace kurzu
- Místo konání
- Poskytnuté studijní materiály

Schvalovací proces

Jak již bylo zmíněno, iniciativní při výběru kurzu může být i sám úředník, který ovšem musí následně požádat o schválení vedoucího pracovníka. Nejčastější praxí v této organizaci je, že vedoucí pracovník vybírá vhodný kurz pro své podřízené a následně s nimi výběr konzultuje. Všechny kurzy průběžného vzdělávání do ceny 20 000 Kč bez DPH následně schvaluje tajemník úřadu. Pokud se hodnota kurzu vyšplhá nad tento finanční limit, jedná se o zakázku malého rozsahu a její uskutečnění musí schválit starosta města popřípadě rada města.

Absolvování kurzu

Pokud zaměstnanec absolvuje e-learningový kurz, činí tak v pracovní době, na svém pracovišti a s použitím běžně dostupné techniky. Zaměstnavateli tedy nevznikají další náklady na uskutečnění školení. V případě prezenčního studia hradí zaměstnavatel pracovníkovi cestovní náhrady a stravné, popřípadě poskytne zaměstnanci služební automobil, a pokud nevlastní řidičské oprávnění a proškolení řidičů služebních vozidel tak i řidiče, čímž se jím vynaložené náklady na absolvování školení výrazně zvyšují.

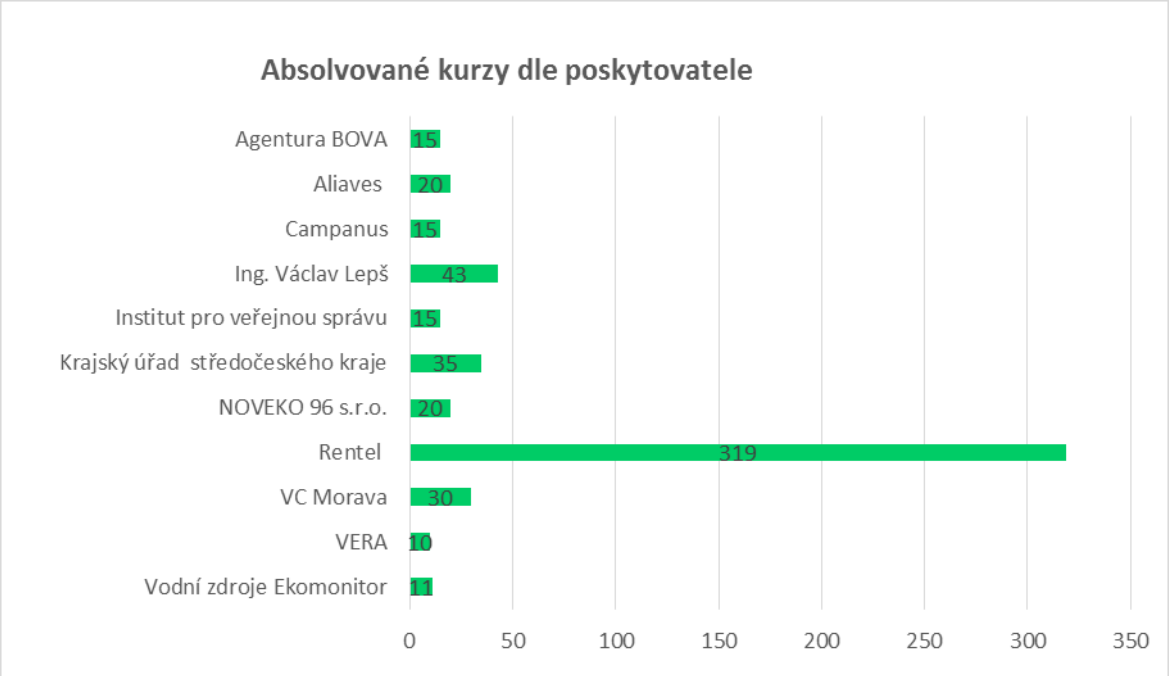
4.2.4 Hodnocení vzdělávání

Hodnocení absolvovaného vzdělávání je poslední fází vzdělávacího cyklu. Město Rakovník nemá ucelený systém hodnocení. Zaměstnanci hodnotí uskutečněný kurz pouze slovně při předkládání osvědčení nebo certifikátu o absolvování kurzu personální referentce. Vypovídající hodnotu má také oblíbenost některých institucí pořádajících vzdělávání nebo často požadovaný kurz.

4.2.5 Uskutečněné vzdělávání v roce 2015

Dle poskytnutých materiálů se v roce 2015 zúčastnilo vzdělávání 140 zaměstnanců, kteří absolvovali celkem 689 kurzů. V průměru tedy každý z těchto pracovníků absolvoval téměř pět kurzů ve sledovaném roce. Z celkového počtu 689 kurzů jich 319 bylo e-learningových, realizovaných společností RENTEL a 370 prezenčních kurzů zprostředkovaných 69 různými institucemi a agenturami. Nejčastěji školení zaměstnanců Města Rakovníka zajišťovaly níže uvedené organizace.

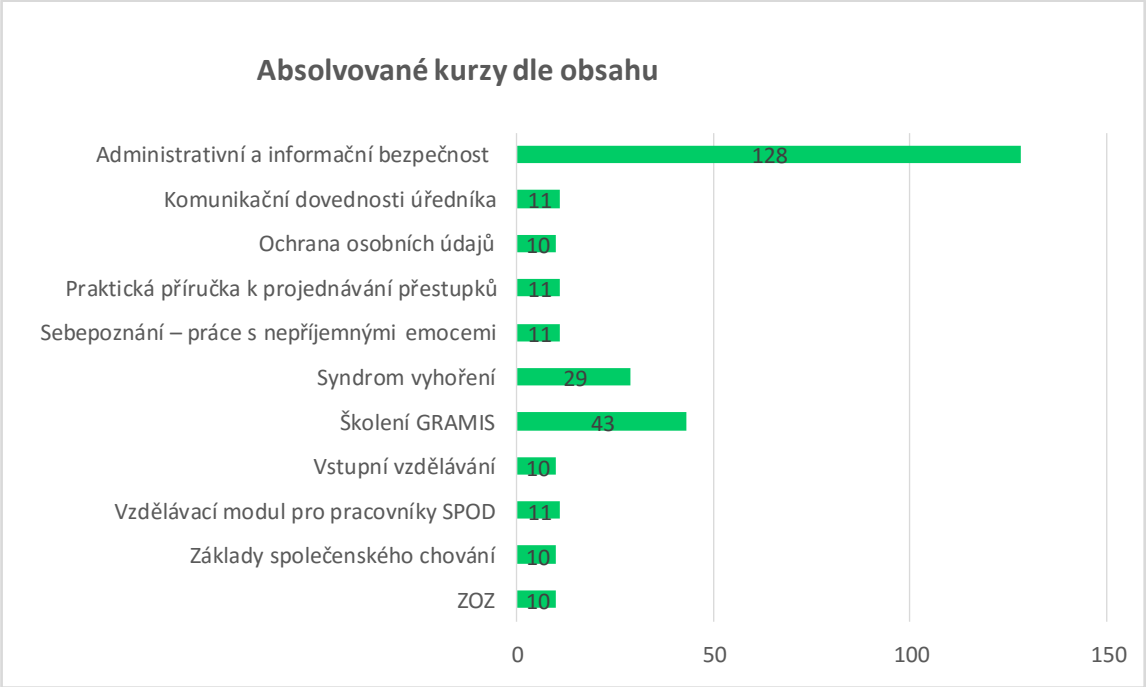
Graf č. 1 Absolvované kurzy dle poskytovatele



Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2015 většina zaměstnanců absolvovala kurz „Administrativní a informační bezpečnost“, a více než třetina pracovníků byla proškolena na práci s programem GRAMIS. Další nejčastěji absolvované kurzy byly:

Graf č. 2 Absolvované kurzy dle obsahu



Zdroj: Vlastní zpracování

Prezenční kurzy využívají zaměstnanci převážně k prohloubení odborných znalostí a získání nových postupů v jimi vykonávané práci. Se zavedením e-learningových kurzů od společnosti RENTEL se výrazně zvýšil objem kurzů rozvíjejících měkké dovednosti úředníků.

Celkové náklady na vzdělávání zaměstnanců v roce 2015 byly 610 500 Kč bez DPH. Zhruba 10 – 15 % této částky tvořily náklady na vzdělávání a programové vybavení od společnosti RENTEL, která zajišťovala téměř polovinu kurzů. Pro Město Rakovník je tak tento typ vzdělávání, splňující podmínky dané zákonem č. 312/2002 Sb., velmi výhodný.

4.3 Dotazníkové šetření

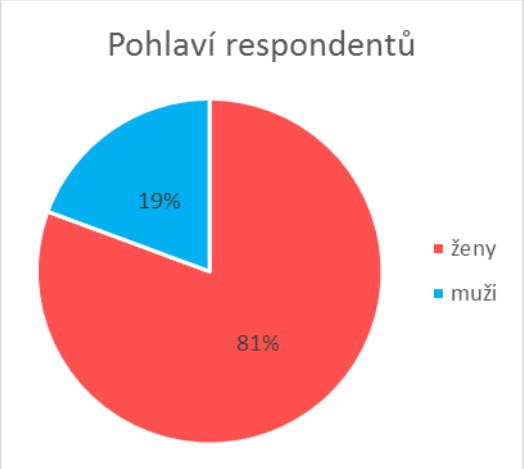
Pro zjištění pohledu úředníků pracujících na Městském úřadu v Rakovníku na systém vzdělávání, které jim zaměstnavatel poskytuje a pro ověření, zda se i v mimopracovním čase dále vzdělávají, byl vytvořen dotazník. Tento dotazník obsahoval kombinaci 39 uzavřených, polootevřených i otevřených otázek. Pro zachování anonymity byl vytvořen neveřejný dotazník na stránkách www.click4survey.cz a respondentům byl zaslán e-mailem dopis se žádostí o vyplnění a s odkazem na jeho nalezení. K zasílání žádosti o vyplnění dotazníku byly použity e-mailové adresy zaměstnanců zveřejněné na

internetových stránkách Města Rakovníka. Celkem bylo rozesláno 155 e-mailů, z toho 13 e-mailových adres označil postmaster za nedoručitelné a z jednoho e-mailu byla doručena automatická odpověď o nepřítomnosti úředníka v době dotazníkového šetření. Za 100% účast na dotazníkovém šetření by bylo možné považovat, kdyby bylo vyplněno 141 dotazníků. Z reportu na stánkách www.click4survey.cz bylo zjištěno, že dotazník byl 108x otevřen, 5x opuštěn v průběhu vyplňování a 62x kompletně vyplněn. Celý dotazník tedy vyplnilo 44 % z oslovených respondentů. Průměrná délka vyplňování dotazníku byla 10 minut a 23 vteřin.

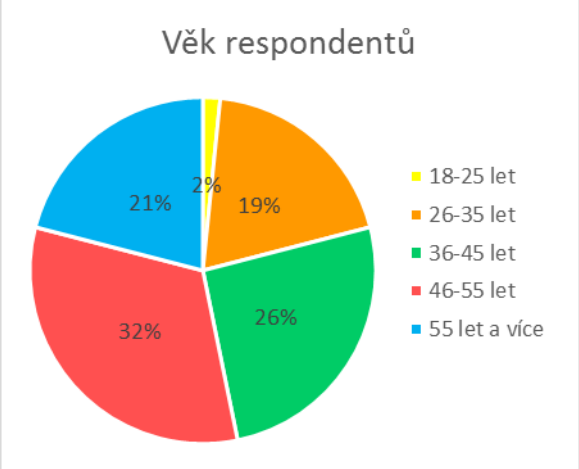
4.3.1 Identifikace respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 62 (absolutní počet) osob, z nichž 81 % (relativní počet) bylo žen a pouze 19 % (relativní počet) mužů. Složení respondentů dle pohlaví není překvapující vhledem k tomu, že všeobecně se na podobných úřadech setkáváme častěji s úřednicemi než s úředníky. Ve věkové struktuře byli nejméně zastoupení lidé ve věku do 25 let, ostatní věkové skupiny mají podobné podíly, nejvíce osob se nachází ve skupině 46 až 55 let a společně se skupinou nad 55 let tvoří celkem 53 % (relativní počet) všech respondentů.

Graf č. 3 Pohlaví respondentů



Graf č. 4 Věk respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání z celkového počtu 62 (absolutní počet) respondentů 29 (absolutní počet) osob zakončilo své vzdělávání získáním maturitní

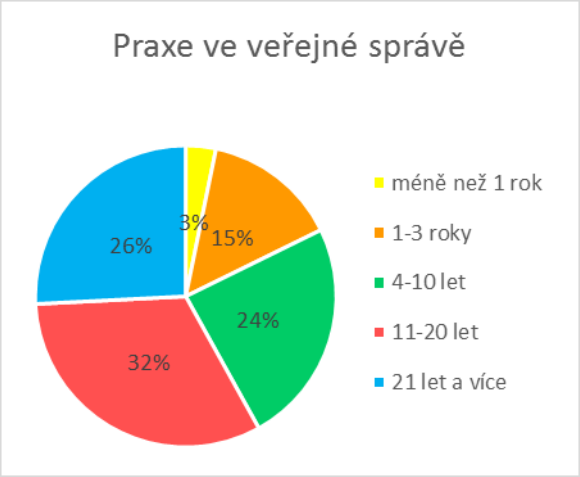
zkoušky, 11 (absolutní počet) jich studovalo na vyšší odborné škole a 22 (absolutní počet) osob úspěšně absolvovalo vysokoškolské vzdělání.

Graf č. 5 Nejvyšší dosažené vzdělání

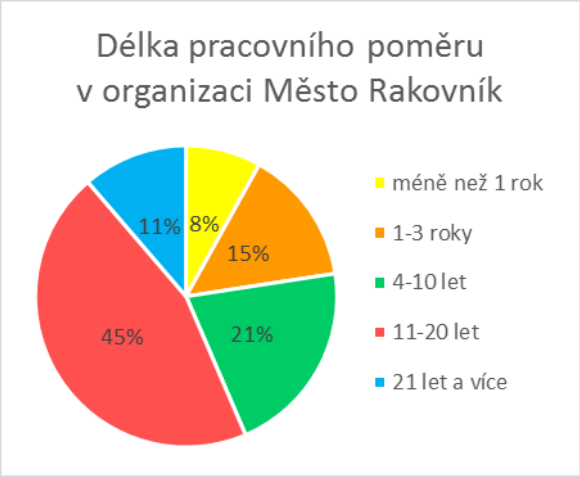
Zdroj: Vlastní zpracování

Z otázek na praxi respondentů ve veřejné správě a na délku pracovního poměru pro Město Rakovník vyplynulo, že většina zaměstnanců této organizace měla již dříve jiné zaměstnání ve veřejné správě. Zároveň také z celkového počtu 62 (absolutní počet) osob jich 56 % (relativní počet) pracuje v této organizaci déle než 11 let. Z tohoto údaje můžeme usuzovat, že fluktuace zaměstnanců Města Rakovníka není vysoká a zaměstnanci jsou s prací v této organizaci spokojeni.

Graf č. 6 Praxe ve veřejné správě



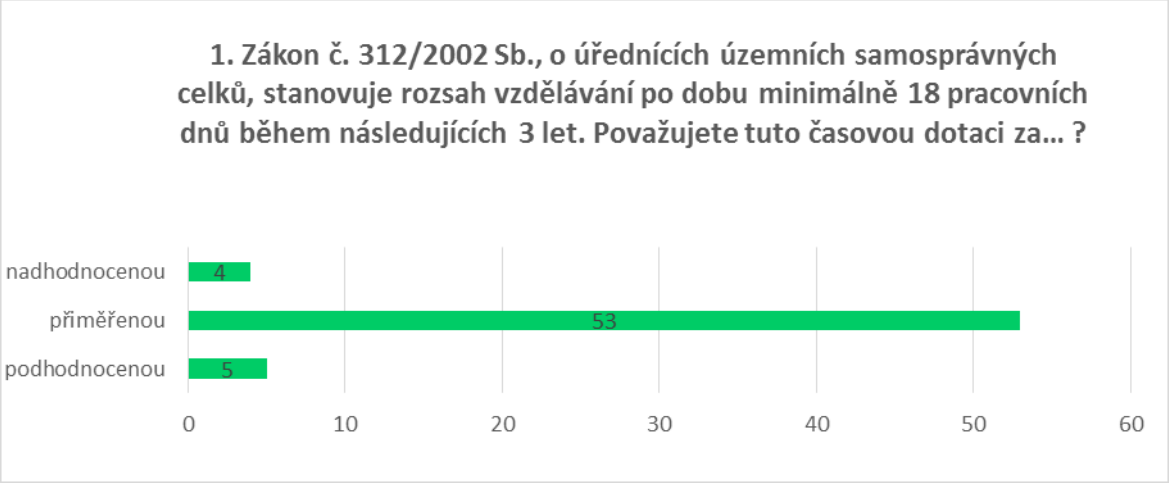
Graf č. 7 Délka pracovního poměru



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců Města Rakovníka

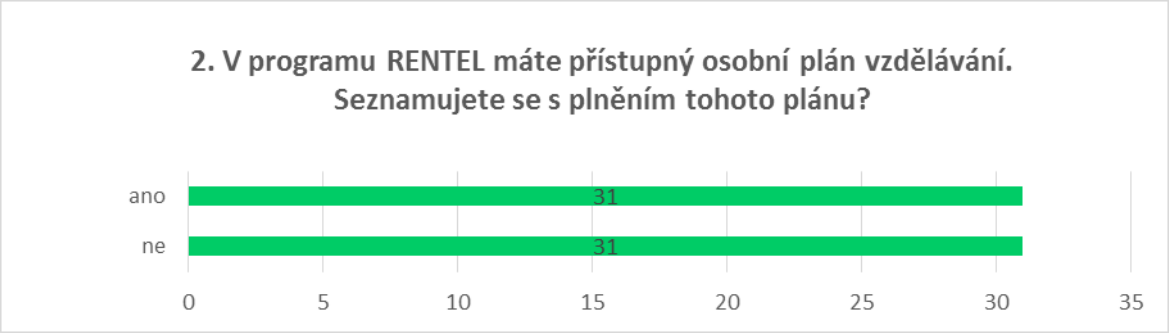
Graf č. 8 Rozsah vzdělávání daný zákonem



Zdroj: Vlastní zpracování

Minimální délka vzdělávání úředníků územně samosprávných celků je stanovena zákonem č. 312/2002 Sb. na 18 dnů během tří po sobě následujících let. 85 % (relativní počet) dotázaných osob uvedlo, že tuto časovou dotaci považuje za přiměřenou, 6 % (relativní počet) ji považuje za nadhodnocenou. 8 % (relativní počet) respondentů uvedlo, že výše uvedená časová dotace je podhodnocená.

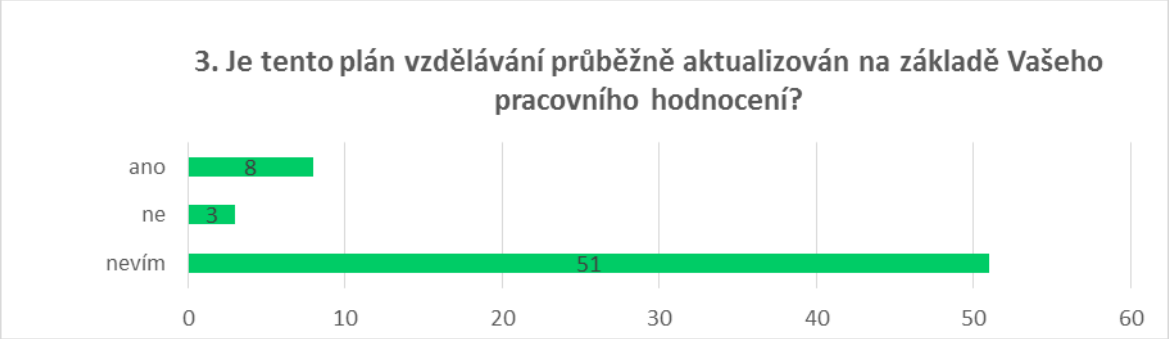
Graf č. 9 Osobní vzdělávací plán



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedených odpovědí na otázku, zda se zaměstnanci seznamují splněním svého osobního plánu vzdělávání, který mají přístupný v programu RENTEL, vyplynulo, že přesně 50 % (relativní počet) z nich se s výše uvedeným plánem neseznamuje a kontrolu jeho plnění tak ponechává pouze na vedoucím pracovníkovi a personální referentce.

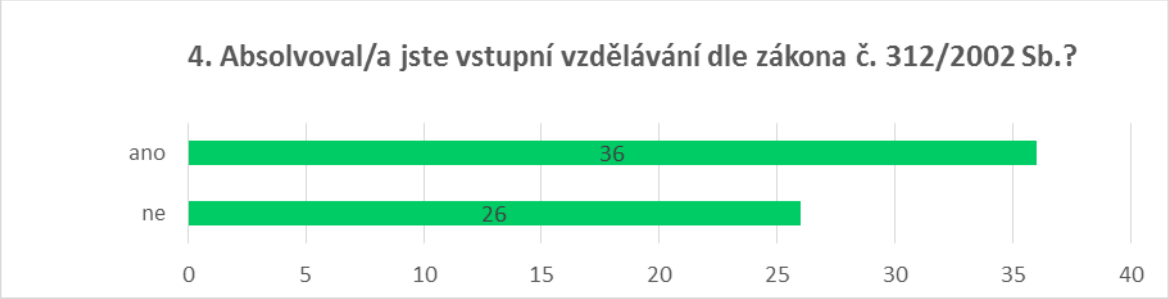
Graf č. 10 Propojení osobního plánu s hodnocením pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování

Přestože jsou pracovníci úřadu pravidelně seznamováni se svým hodnocením, celých 82 % (relativní počet) z nich uvedlo, že neví, jestli se na základě tohoto hodnocení aktualizuje jejich osobní plán vzdělávání. Pouze 13 % (relativní počet) osob uvedlo, že na základě pracovního hodnocení je upraven jejich plán vzdělávání a jsou si tedy vědomy, že zaměstnavatel upravuje plán vzdělávání a vybírá vzdělávací kurzy podle dosahovaných pracovních výsledků a identifikace dalších rozvojových potřeb.

Graf č. 11 Absolvování vstupního vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

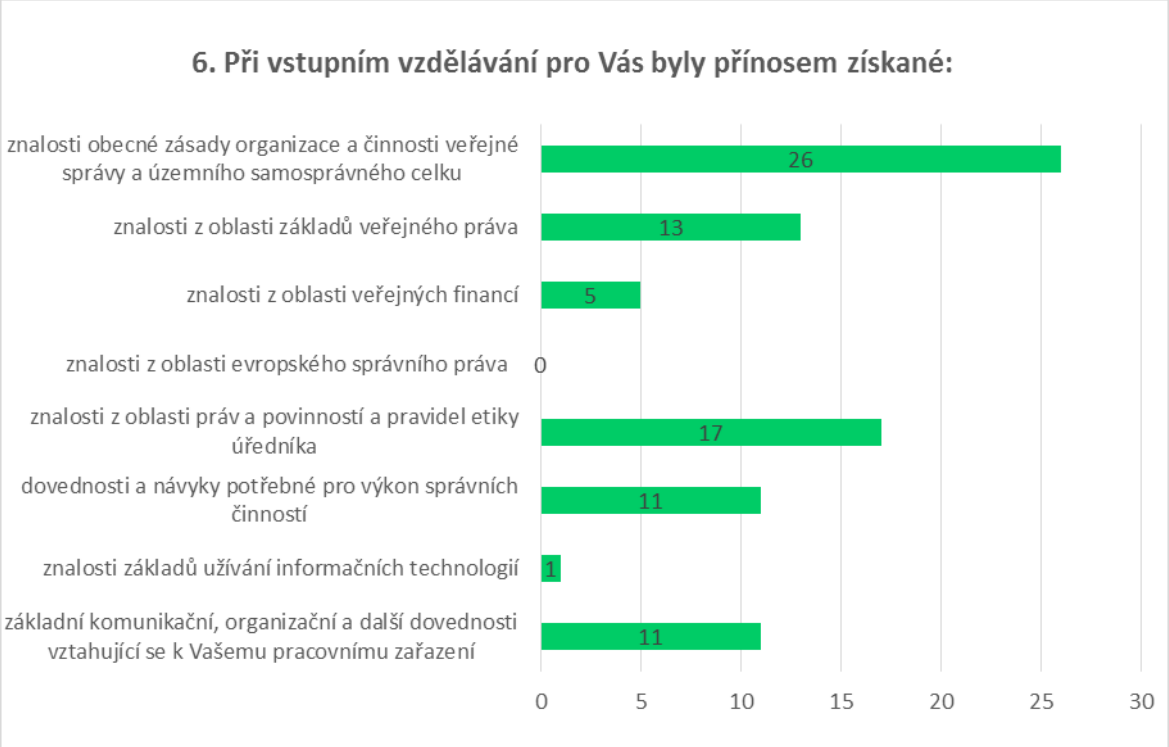
Pouze 58 % (relativní počet) v dotazovaných osob uvedlo, že absolvovalo vstupní vzdělávání. Ostatní respondenti zřejmě nespadají pod zákon o úřednících nebo byli v pracovním poměru u tohoto zaměstnavatele již v době před platností tohoto zákona.

Graf č. 12 Důležitost vstupního vzdělávání dle respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda dotazovaní považují vstupní vzdělávání za důležité, odpovídalo pouze 37 (absolutní počet) osob. 18 (absolutní počet) osob odpovědělo ano a 14 (absolutní počet) osob spíše ano. Z toho vyplývá, že téměř 90% (relativní počet) nově přijímaných pracovníků považuje vstupní vzdělávání za důležité. Ostatní uvedli, že vstupní vzdělávání je spíše nedůležité. Odpověď rozhodné ne nebyla vyplněna ani jedním respondentem.

Graf č. 13 Přínosy vstupního vzdělávání dle respondentů

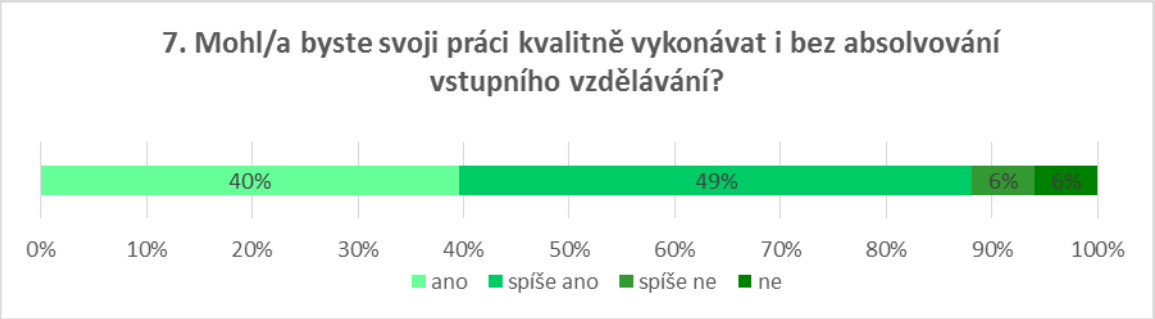


Zdroj: Vlastní zpracování

V odpovědi na tuto otázku mohli účastníci dotazníkového šetření zaškrtnout maximálně tři z výše uváděných okruhů vstupního vzdělávání. Otázka byla vyplněna 35x a celkem bylo vybráno 84 (absolutní počet) odpovědí, účastníci tedy hlasovali v průměru

2,4x. Jako nejpřínosnější vybrali dotazovaní znalosti obecné zásady organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku 74 % (relativní počet), znalosti z oblasti práv a povinností a pravidel etiky úředníka 49 % (relativní počet), dále pak znalosti základů veřejného práva 37 % (relativní počet).

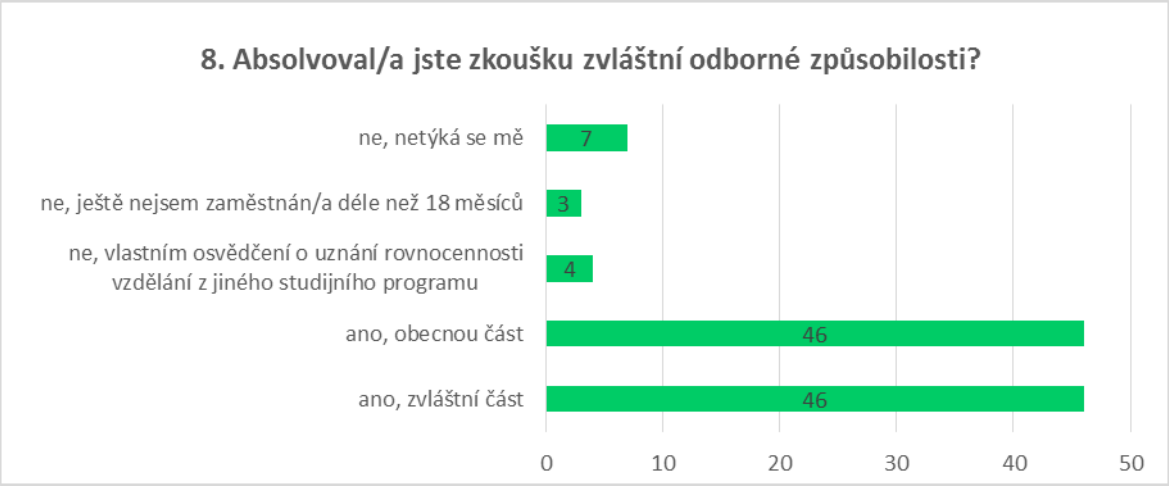
Graf č. 14 Výkon pracovních činností bez vstupního vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Přestože téměř 90 % (relativní počet) respondentů v otázce č. 5 uvedlo, že vstupní vzdělávání považuje za důležité, stejný počet jich odpovědělo v otázce č. 7, že by svoji práci mohlo kvalitně vykonávat i bez tohoto školení. Pouhých 6 % (relativní počet) dotazovaných tvrdí, že by svoji práci nemohlo a 6 % (relativní počet) spíše nemohlo kvalitně odvádět bez absolvování vstupního školení.

Graf č. 15 Absolvování zkoušky zvláštní odborné způsobilosti

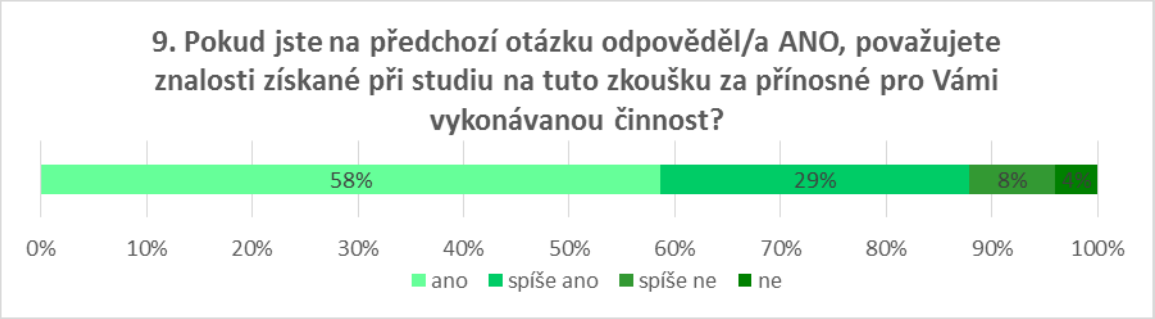


Zdroj: Vlastní zpracování

Z 62 (absolutní počet) respondentů 22 % (relativní počet) uvedlo, že zkoušku odborné způsobilosti neabsolvovalo, z toho 11 % (relativní počet) respondentů se netýká, 5% (relativní počet) dotazovaných uvedlo, že ještě neuplynula zákonem stanovená lhůta

pro její absolvování a 6 % (relativní počet) účastníků šetření vlastní osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání. Zbývající pracovníci složili některou ze zkoušek zvláštní způsobilosti.

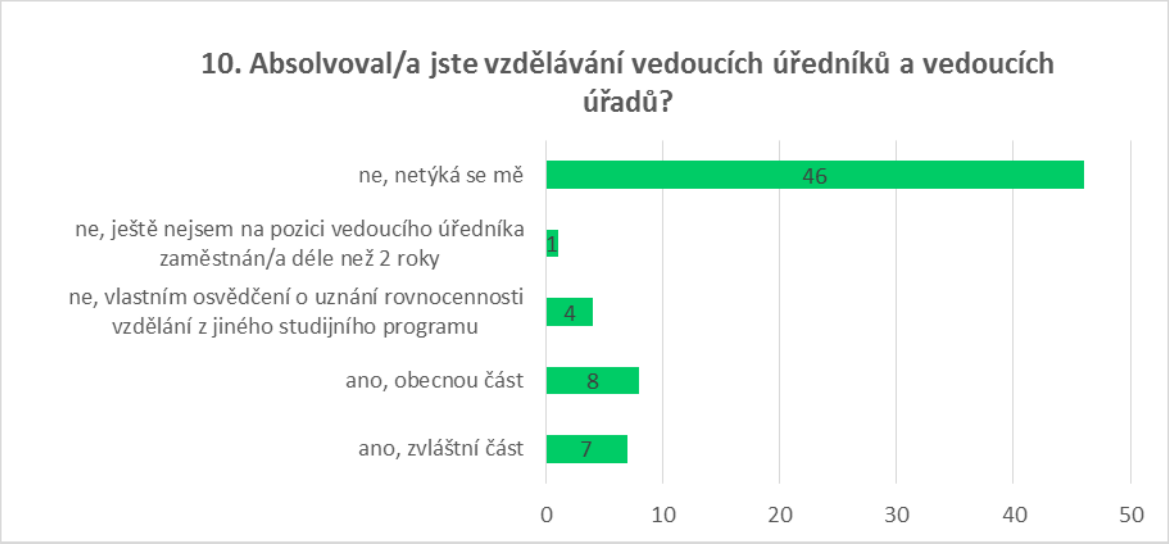
Graf č. 16 Důležitost zkoušky zvláštní odborné dle respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Na výše uvedenou otázku odpovídalo 48 (absolutní počet) osob a 42 (absolutní počet) z nich považuje znalosti získané při studiu na tuto zkoušku za důležité pro jimi vykonávanou činnost. 28 (absolutní počet) zaměstnanců zaškrtlo odpověď ano a 14 (absolutní počet) odpověď spíše ano. Pouze 4 (absolutní počet) respondenti zvolili odpověď spíše ne a 2 (absolutní počet) osoby zaškrtli rozhodné ne.

Graf č. 17 Absolvování školení vedoucích úředníků

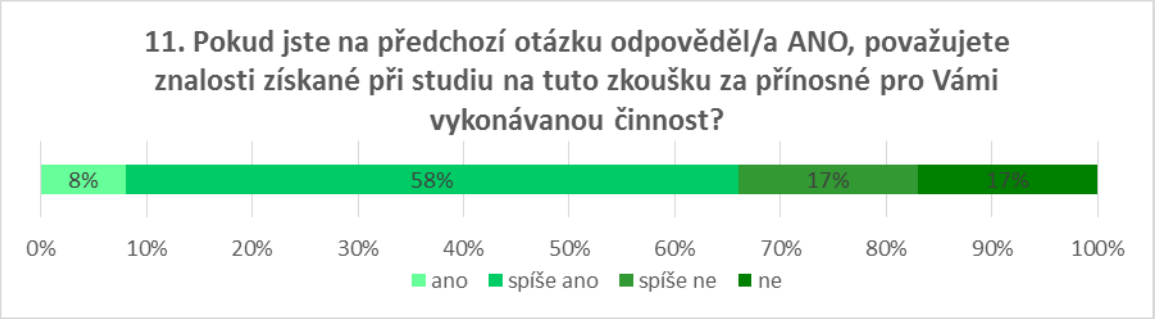


Zdroj: Vlastní zpracování

Z celkového počtu 62 (absolutní počet) respondentů 82 % (relativní počet) dotazovaných uvedlo, že toto školení neabsolvovali. 74 % (relativní počet) z důvodu že se jich toto vzdělávání netýká, 6 % (relativní počet) uvedlo, že vlastní osvědčení o uznání

rovnocennosti vzdělání z jiného studijního programu a 2 % (relativní počet) osob uvedla, že pro ně ještě neuběhla zákonem stanovená lhůta na absolvování vzdělávání vedoucích úředníků. Zbylých 18 % (relativní počet) prošlo výše uvedeným vzděláváním a složilo zkoušku z jedné nebo obou částí.

Graf č. 18 Přínosnost vzdělávání vedoucích úřadů



Zdroj: Vlastní zpracování

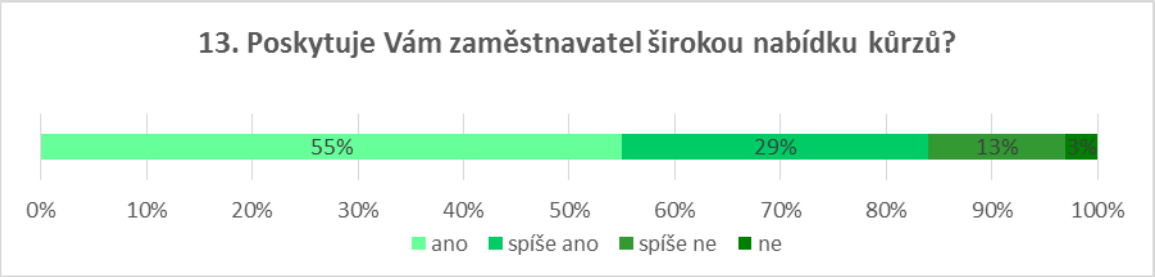
Z 12 (absolutní počet) osob, kterých se vzdělávání vedoucích úředníků týkalo, jich pouze dvě třetiny považují za přínosné pro jimi vykonávanou funkci vedoucího úředníka. 2 (absolutní počet) zaměstnanci zvolili odpověď spíše ne a 2 (absolutní počet) lidé rozhodně ne.

Graf č. 19 Průběžné vzdělávání

Zdroj: Vlastní zpracování

Celých 85 % (relativní počet) respondentů již absolvovalo některý z kurzů průběžného vzdělávání. Zbývajících 15 % (relativní počet) osob zřejmě není na úřadě zaměstnáno dostatečně dlouho, aby pro ně byl některý z kurzů vybrán, nebo jsou to zaměstnanci nespadající pod zákon o úřednících.

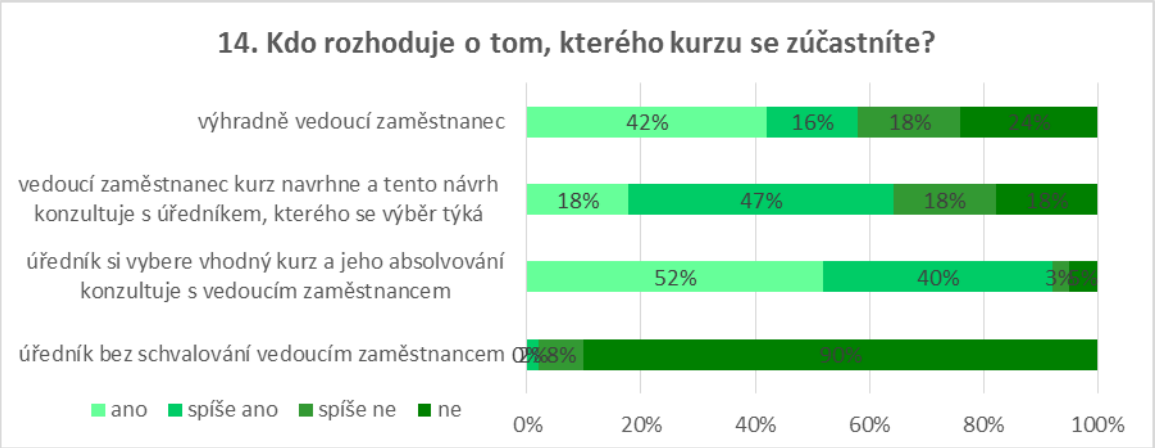
Graf č. 20 Nabídka kurzů



Zdroj: Vlastní zpracování

Z 62 (absolutní počet) dotázaných 34 (absolutní počet) zaměstnanců uvedlo ano a 18 (absolutní počet) osob spíše ano na otázku, zda jim zaměstnavatel poskytuje širokou nabídku kurzů. 8 (absolutní počet) respondentů odpovědělo spíše ne a 2 (absolutní počet) osoby rozhodné ne, 16 % (relativní počet) dotazovaných tedy není spokojeno s nabídkou kurzů, které jim zaměstnavatel poskytuje.

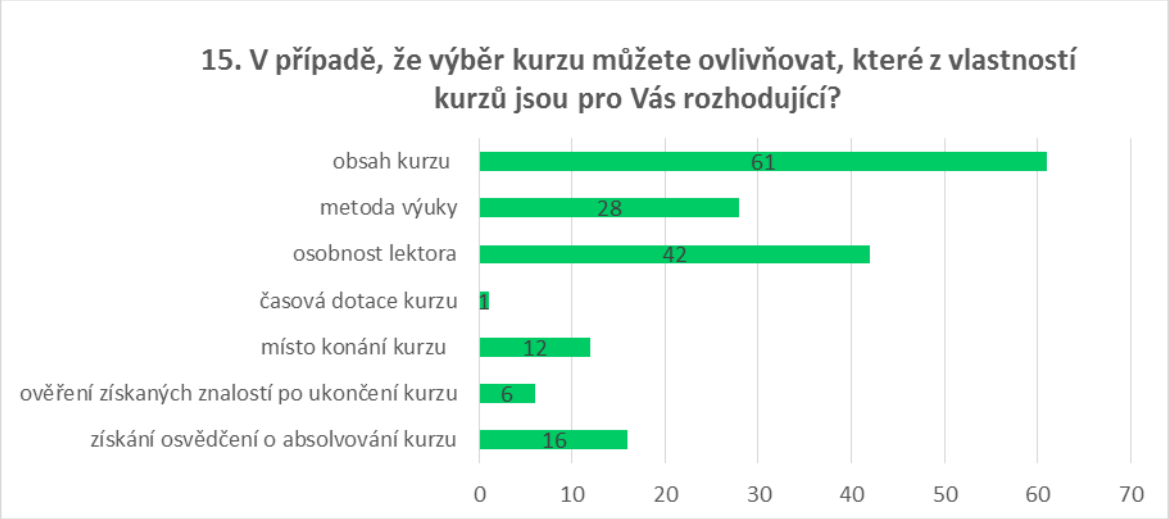
Graf č. 21 Kdo rozhoduje o absolvování kurzu



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že v této organizaci nemohou zaměstnanci absolvovat kurz bez schválení vedoucím pracovníkem. 92 % (relativní počet) z nich uvedlo, že si mohou kurz sami vybrat a jeho výběr následně konzultovat s nadřízeným. Přes 60 % (relativní počet) respondentů uvedlo, že se stává, že vedoucí pracovník kurz navrhne a tento návrh následně konzultuje s dotyčným pracovníkem. S přímým nařízením vedoucího absolvovat kurz, bez předešlé konzultace s pracovníkem, se setkalo také téměř 60 % (relativní počet) respondentů.

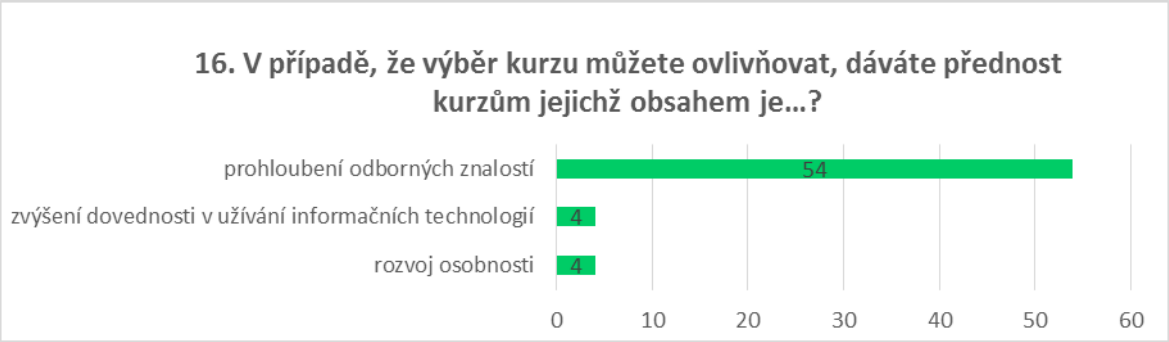
Graf č. 22 Vlastnosti kurzu rozhodující při výběru



Zdroj: Vlastní zpracování

Účastníci dotazníkového šetření mohli na výše uvedenou otázku odpovědět volbou tří vlastností, které jsou pro ně rozhodující při výběru kurzu. Průměrně zaškrtli 2,7 odpovědi. Pro 98 % (relativní počet) dotazovaných je důležitý obsah kurzu, 68 % (relativní počet) z respondentů uvedlo jako důležité osobnost lektora a 45 % (relativní počet) metodu výuky. Nejméně rozhodující při výběru je pro účastníky časová dotace kurzu.

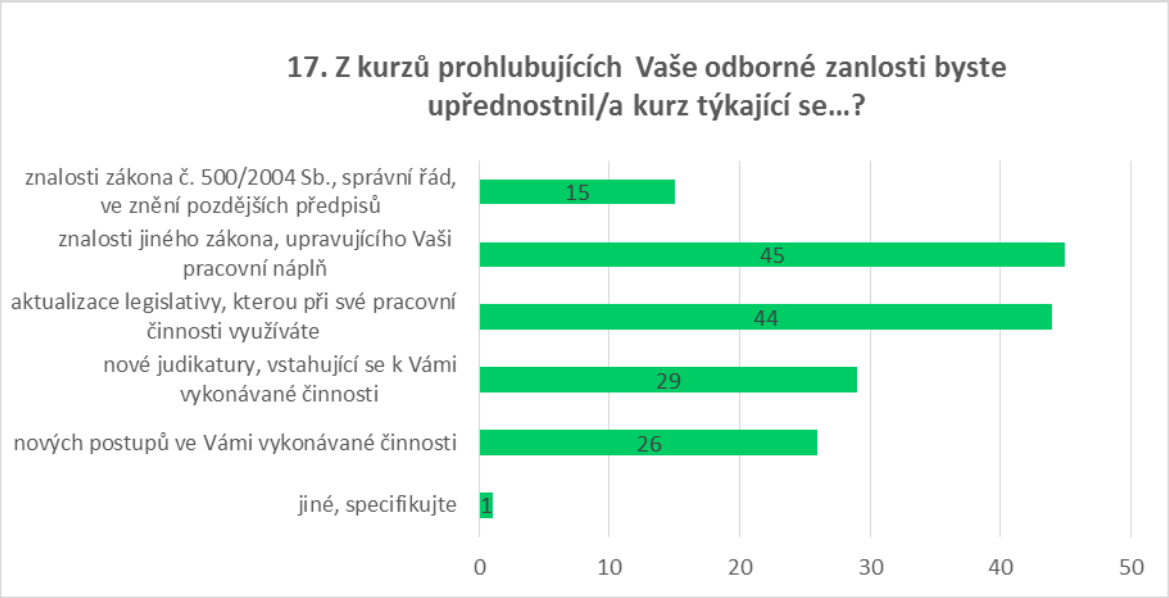
Graf č. 23 Obsah kurzu



Zdroj: Vlastní zpracování

V případě výběru kurzu dle obsahu upřednostňují dotazovaní zaměstnanci z 88 % (relativní počet) kurzy prohlubující jejich odborné znalosti. 6 % (relativní počet) respondentů by dala přednost kurzu, jehož obsahem by bylo zvýšení dovedností v oblasti informační techniky a 6 % (relativní počet) by si vybralo kurz rozvíjející osobnost.

Graf č. 24 Kurzy prohlubující odborné znalosti

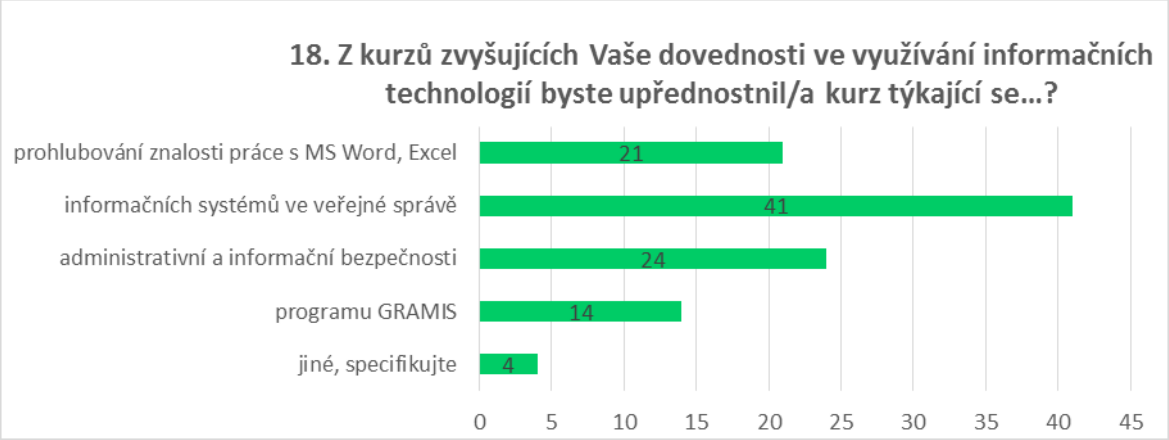


Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky mohli vyplňující vybrat maximálně tři odpovědi, v průměru zaškrtli 2,6 možností. V případě volby kurzu rozvíjejícího odborné znalosti by 73 % (relativní počet) respondentů upřednostnila volbu kurzu obsahující znalosti zákona, který upravuje jejich pracovní náplň, 71 % (relativní počet) dotázaných by zajímal kurz týkající se aktualizace jimi používané legislativy a 47 % (relativní počet) by rádo absolvovalo kurz nové judikatury vztahující se k jimi vykonávané činnosti. Kurz obsahující znalost správního řádu, který upravuje postup správních orgánů, by si vybralo pouze 24 % (relativní počet) dotázaných.

U této otázky měli respondenti možnost vyjádřit potřebu rozšíření nabídky kurzů prohlubujících jejich odborné znalosti zaškrtnutím odpovědi jiné a specifikováním, jaký kurz odborných znalostí by rádi absolvovali. Pouze jeden účastník dotazníkového šetření této možnosti využil a zaškrtl možnost „jiné“, bohužel nespecifikoval svoje přání, a odpověděl slovem „nevím“.

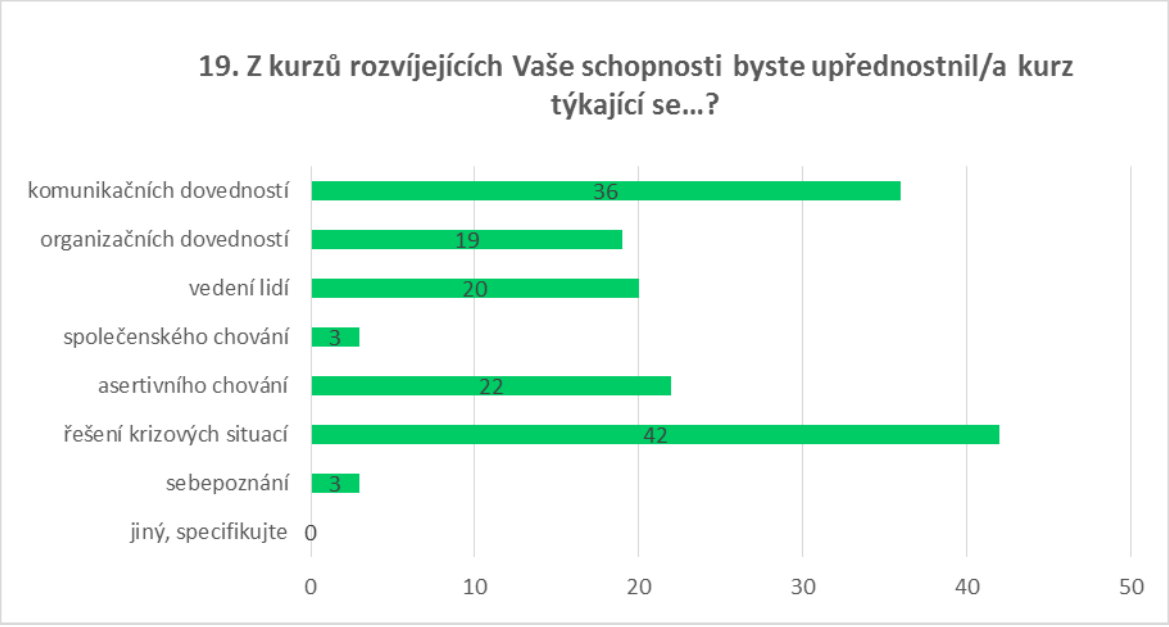
Graf č. 25 Kurzy prohlubující dovednosti ve využívání informačních technologií



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti na tuto otázku měli opět možnost volby tří odpovědí, v průměru však využili pouze 1,6 odpovědi. Z kurzů prohlubující dovednosti ve využívání informačních technologií by 66 % (relativní počet) zaměstnanců preferovalo kurz týkající se informačních systémů ve veřejné správě a téměř 40 % (relativní počet) dotazovaných by zvolilo kurz administrativní a informační bezpečnosti. Pouze čtyři dotazovaní by si vybrali jiný kurz a písemně doplnili svoji odpověď o následující: program VITA, RUIAN, software GINIS. Čtvrtá odpověď kurz psychické zátěže zřejmě patří až k následující otázce.

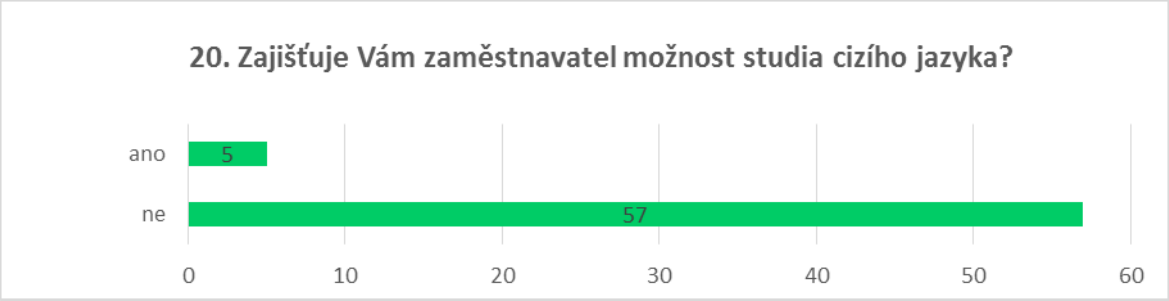
Graf č. 26 Kurzy rozvíjející schopnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Účastníci dotazníkového šetření v tomto případě opět vybírali až tři odpovědi na výše uvedenou otázku, v průměru využili ale pouze 2,3 odpovědi. 68 % (relativní počet) respondentů by upřednostnilo kurz řešení krizových situací, 58 % (relativní počet) by rádo absolvovalo kurz komunikačních dovedností, a 35 % (relativní počet) by chtělo projít kurzem asertivního chování. Možnost uvést vlastní návrh kurzu žádný ze zaměstnanců nevyužil. Jak již bylo zmíněno, u předchozí otázky, existuje možnost, že se některý z respondentů spletl a slovní upřesnění k této otázce zapsal již k té předchozí.

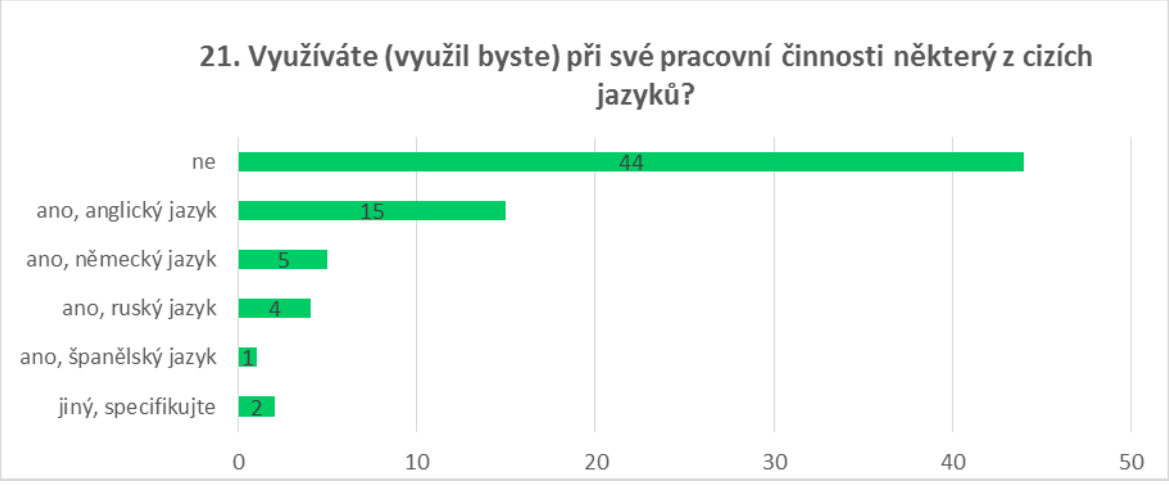
Graf č. 27 Studium cizího jazyka



Zdroj: Vlastní zpracování

92 % (relativní počet) respondentů na výše uvedenou otázku odpovědělo, že jim zaměstnavatel studium cizího jazyka neumožňuje a 8 % (relativní počet) uvedlo odpověď ano. Přestože dle vyjádření personální referentky v současnosti Město Rakovník zaměstnancům studium cizího jazyka neumožňuje, v minulosti organizace zajišťovala pro své pracovníky kurzy angličtiny. Je možné, že 5 (absolutní počet) pracovníků tuto změnu nezaregistrovalo.

Graf č. 28 Využití cizího jazyka v zaměstnání

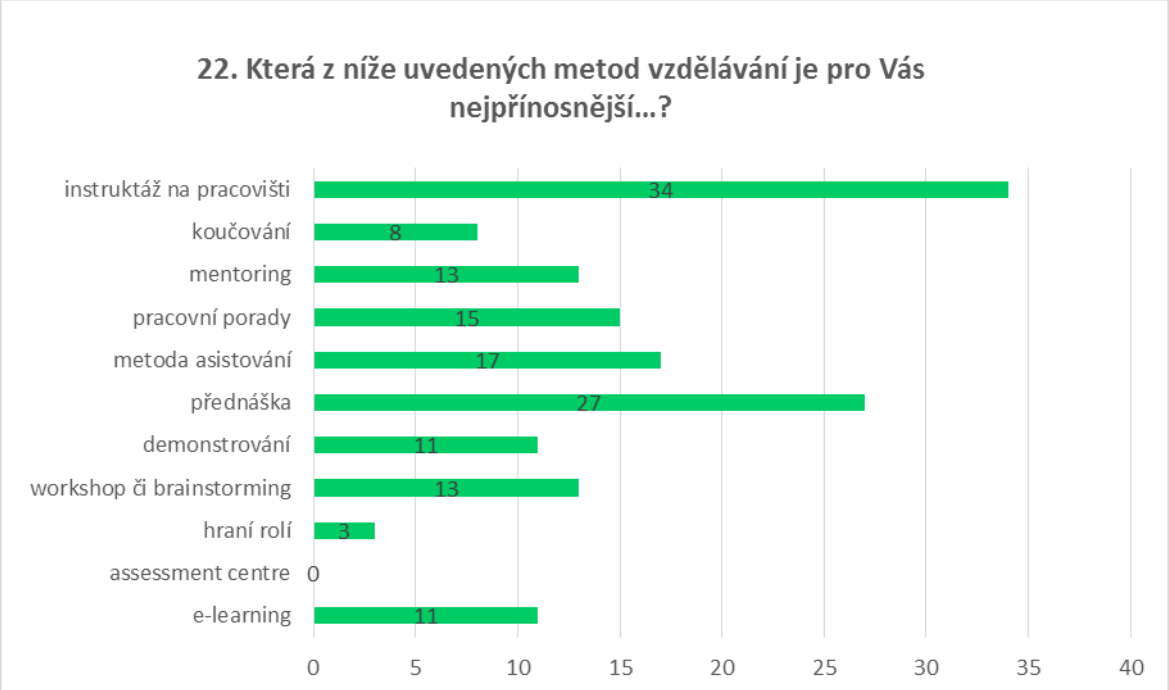


Zdroj: Vlastní zpracování

71 % (relativní počet) respondentů uvedlo, že při své práci nepoužívá žádný cizí jazyk. 24 % (relativní počet) dotazovaných používá nebo by využilo anglický jazyk. Do řečí, které nebyly uvedené v nabídce, by jeden účastník dotazníkového šetření doplnil polský jazyk a druhý by doplnil některý z asijských jazyků.

Přestože úředním jazykem je pouze český jazyk, trvale žije na území okresu Rakovník 1998 (absolutní počet) (ČSÚ, 2016) cizinců. Přímo ve městě má také několik nadnárodních firem provozovnu (Procter & Gamble - Rakona, s.r.o., Eberspächer, spol. s r.o., VALEO AUTOKLIMATIZACE, k.s., LASSELSBERGER, s.r.o.), u kterých se v pravidelných cyklech také střídají jako pracovníci cizinci. Zaměstnanci některých odborů se při výkonu své činnosti s nimi setkávají a znalost cizího jazyka by jistě jejich práci urychlila.

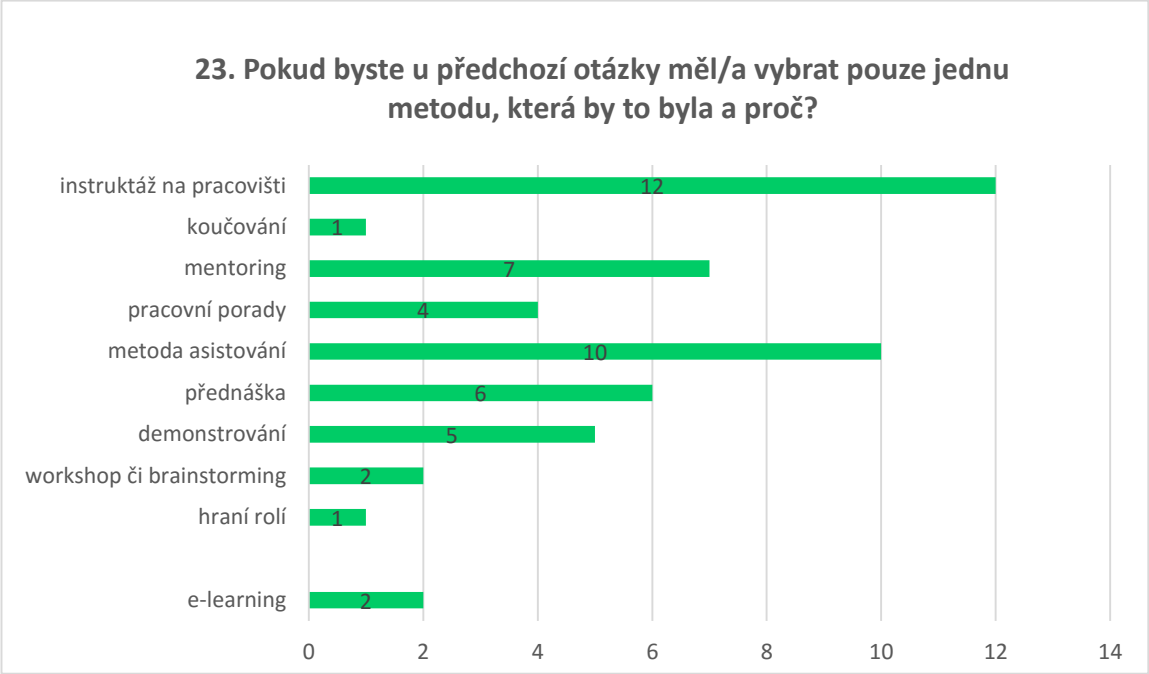
Graf č. 29 Metody výuky I.



Zdroj: Vlastní zpracování

Na výše uvedenou otázku mohli účastníci uvést tři odpovědi, v průměru využili pouze 2,5 odpovědi. Jako nejpřínosnější metody vzdělávání účastníci dotazníkového šetření vybrali: 55 % (relativní počet) instruktáž na pracovišti, 44 % (relativní počet) přednášku, 27 % (relativní počet) metodu asistování.

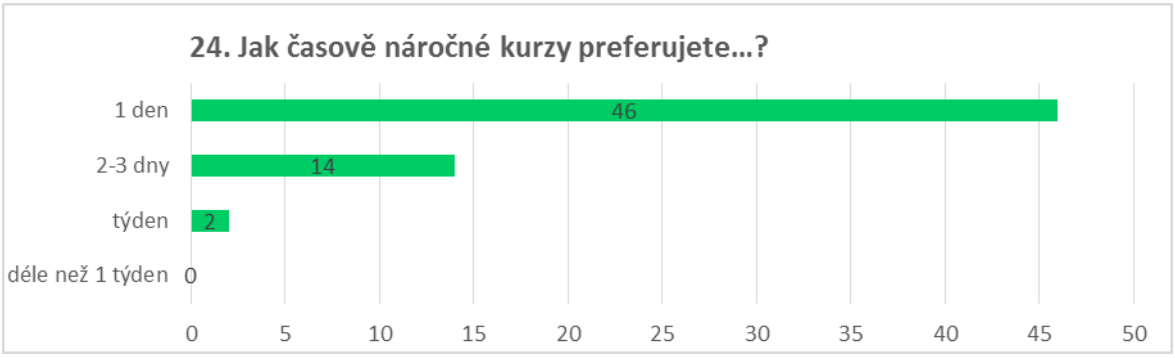
Graf č. 30 Metody výuky II.



Zdroj: Vlastní zpracování

V další otázce byli dotazování vyzváni k výběru pouze jedné metody a specifikování, proč je tato metoda pro ně nejpřínosnější. Metody preferovány účastníky jsou zobrazené ve výše uvedeném grafu. Nejčastěji byly uváděny metody vzdělávání na pracovišti pod vedením nebo dohledem schopnějšího pracovníka. Zkušený pracovník prý dokáže poskytnout nejadresnější informace, seznámit s chodem přidělené práce a předat osobní zkušenosti. Zaměstnanci také uváděli přednášky jako nejběžnější a nejdostupnější způsob získání znalostí, nebo z důvodu různorodosti vykonávaných agend a rychle se měnící legislativy. Několik respondentů by také uvítalo setkávání s kolegy z jiných obcí a společnou diskuzi o pracovních postupech. E-learning byl upřednostněn z důvodu přizpůsobení studia aktuálnímu pracovnímu zaneprázdnění nebo z důvodu velkého výběru kurzů. Někteří dotazovaní také napsali, že nejvíce se naučí řešením konkrétního problému nebo pokud si mohou nově nabyté dovednosti ihned vyzkoušet v praxi. Několikrát také dotazovaný vyjádřil nemožnost vybrat pouze jedinou metodu, protože každá má své klady i zápory.

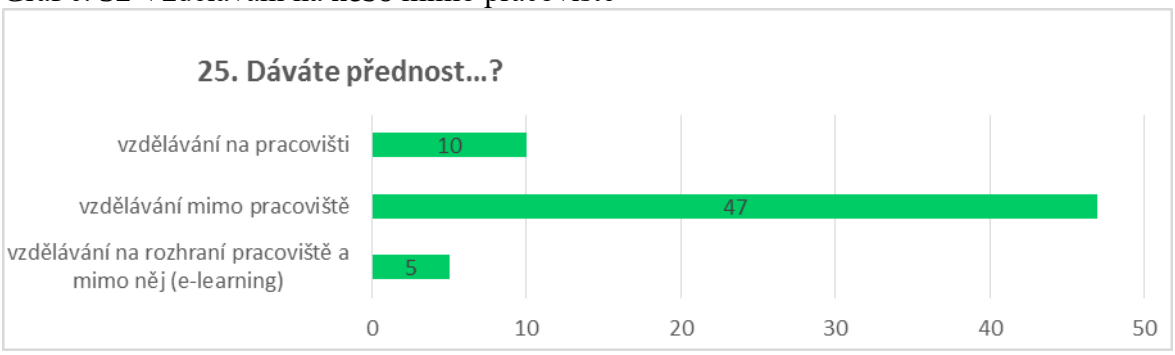
Graf č. 31 Časová náročnost



Zdroj: Vlastní zpracování

74 % (relativní počet) respondentů uvedlo, že preferuje kurzy trvající 1 den, 23 % (relativní počet) dotazovaných dává přednost kurzům trvajícím 2 až 3 dny a pouze 3 % (relativní počet) uvedla, že jim vyhovuje vzdělávání trvající týden.

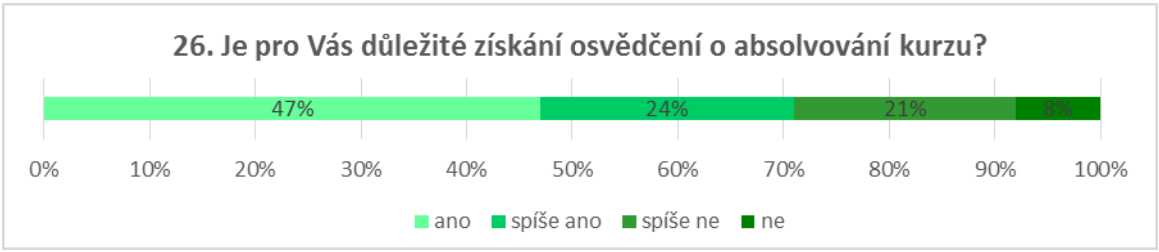
Graf č. 32 Vzdělávání na nebo mimo pracoviště



Zdroj: Vlastní zpracování

Plných 76 % (relativní počet) respondentů upřednostňuje vzdělávání mimo pracoviště, přestože ve výběru metod vzdělávání upřednostnili metody vzdělávání na pracovišti. Tento nesoulad mohl být způsoben tím, že tuto otázku dotazovaní pochopili jako upřednostnění typu kurzů, které jim zaměstnavatel nabízí.

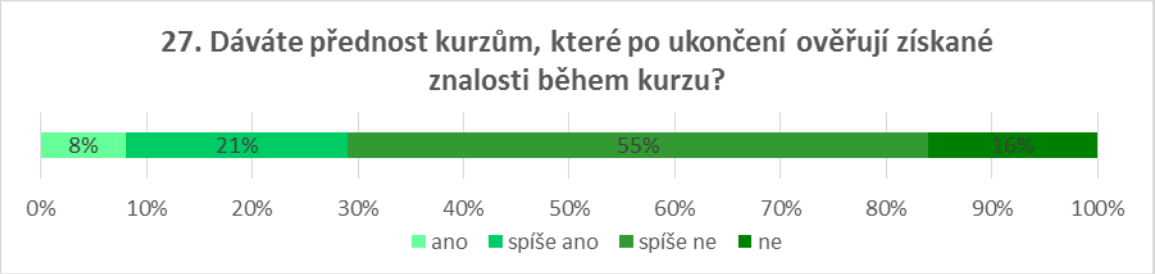
Graf č. 33 Osvědčení o absolvování kurzu



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 71 % (relativní počet) dotazovaných uvedlo, že získání osvědčení o absolvování kurzu je pro ně důležité. 29 % (relativní počet) respondentů označilo odpovědi ne a spíše ne.

Graf č. 34 Ověřování znalostí



Zdroj: Vlastní zpracování

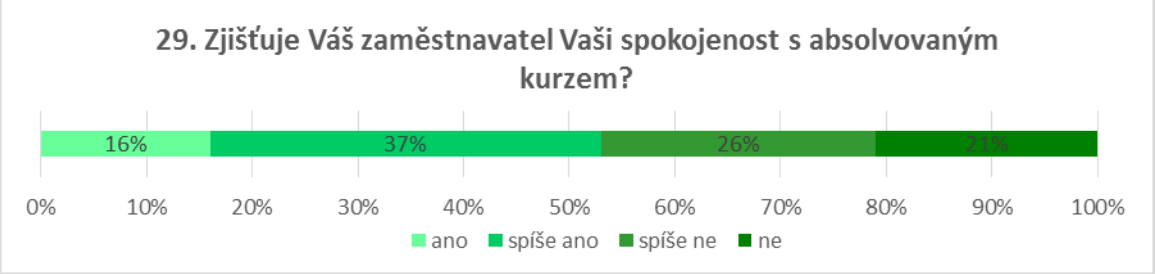
Z výše uvedeného grafu vyplývá, že 71 % (relativní počet) účastníků dotazníkového šetření upřednostňuje kurzy, na jejichž konci není ověřována úroveň získaných znalostí.

Graf č. 35 Spokojenost s absolvovanými kurzy

Zdroj: Vlastní zpracování

V odpovědi na výše uvedenou otázku dotazovaní uvedli, že z 95 % (relativní počet) spokojeni se získanými znalostmi jsou, a pouze 5 % (relativní počet) respondentů uvádí, že je spíše nespokojeno se znalostmi, které si z kurzů odnáší.

Graf č. 36 Ověřování spokojenosti s absolvovanými kurzy

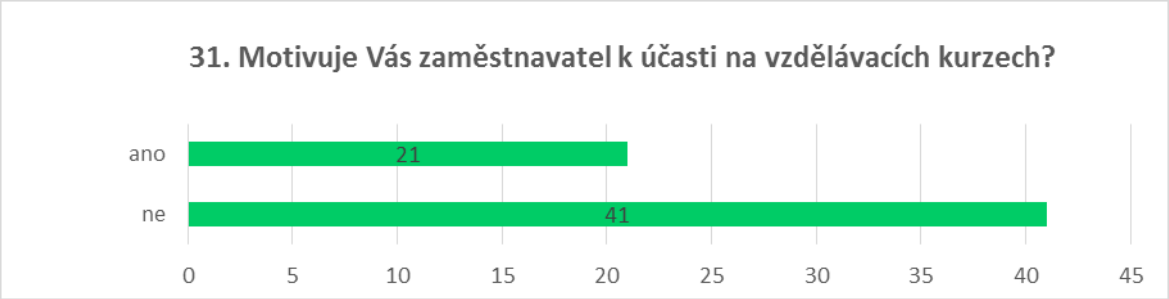


Zdroj: Vlastní zpracování

53 % (relativní počet) osob na otázku, jestli zaměstnavatel ověřuje jejich spokojenost s absolvovaným kurzem, odpovědělo ano nebo spíše ano. Téměř stejný počet respondentů 47 % (relativní počet) uvedl, že není nebo spíše není ověřována jejich spokojenost s absolvovanými kurzy.

Na 30. otázku „**Jaké kurzy v nabídce svého zaměstnavatele postrádáte?**“ 39 (absolutní počet) pracovníků neodpovědělo. 12 (absolutní počet) osob uvedlo, že nabídka kurzů je dostatečně široká a zahrnuje veškeré kurzy potřebné k výkonu práce nebo že nic nepostrádají. 4x byla uvedena odpověď „jazykové kurzy“, 2x informační technologie a informační systémy, 2x kurzy asertivního chování, zvládání stresových situací a předcházení syndromu vyhoření. Zaměstnanci také uvedli: „Nevím. Nelíbí se mi kurzy RENTEL, nejsou dostatečně odborné. V mé situaci potřebuji spíš nadstavbové kurzy, ne základní znalosti zákonů. Ty již mám.“, „Zaměstnavatel neposkytuje přínosné pracovní kurzy.“ a „Kurzy zaškolení nových pracovníků, které jsou ponechány na stávajících pracovnících nebo mnohostránkových příručkách na vnitřních stránkách.“

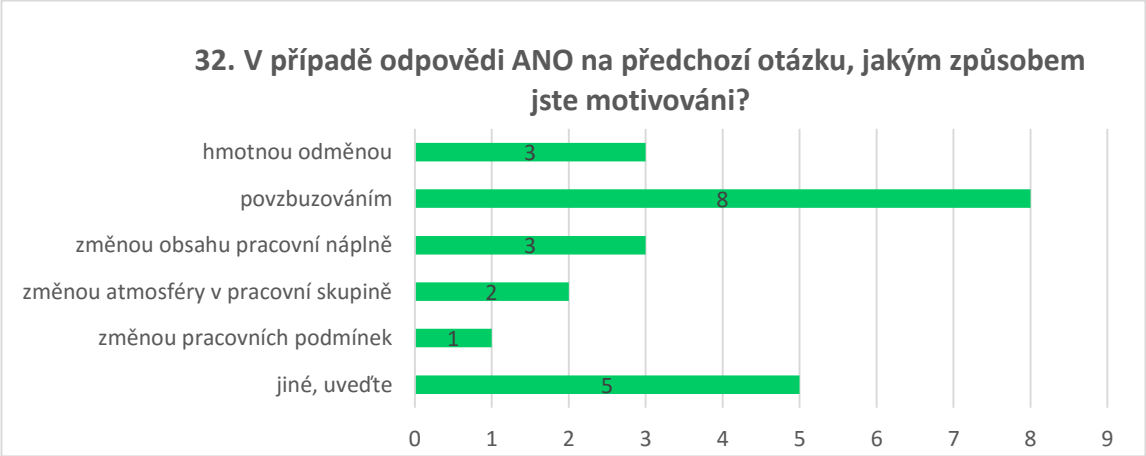
Graf č. 37 Motivace k účasti na vzdělávacích kurzech



Zdroj: Vlastní zpracování

Na výše uvedenou otázku plných 66 % (relativní počet) respondentů odpovědělo, že nejsou zaměstnavatelem motivováni k účasti na vzdělávacích kurzech. Z celkového počtu účastníků dotazníkového šetření se tedy pouhá jedna třetina cítí motivována k účasti na vzdělávacích kurzech. Tyto osoby pak v odpovědi na další otázku vybírali ze způsobů motivace, kterou jim zaměstnavatel poskytuje.

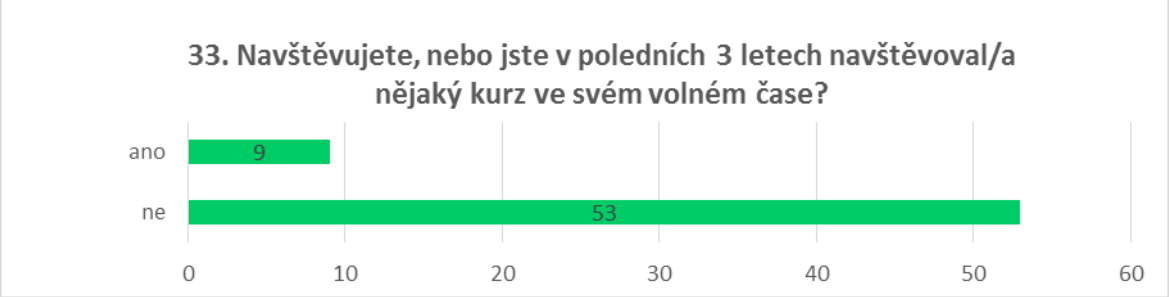
Graf č. 38 Způsob motivace



Zdroj: Vlastní zpracování

40 % (relativní počet) odpovídajících respondentů uvedlo, že je zaměstnavatel motivuje povzbuzováním. 25 % (relativní počet) respondentů zaškrtlo jiný způsob, který dále slovně specifikovali. 4x zazněla odpověď, že absolvování školení se promítne do osobního hodnocení zaměstnance a 1x, že účast na školení musí být absolvována ze zákona. 15 % (relativní počet) zaměstnanců uvedlo, že jsou motivováni hmotnou odměnou a 15 % (relativní počet) změnou obsahu pracovní náplně.

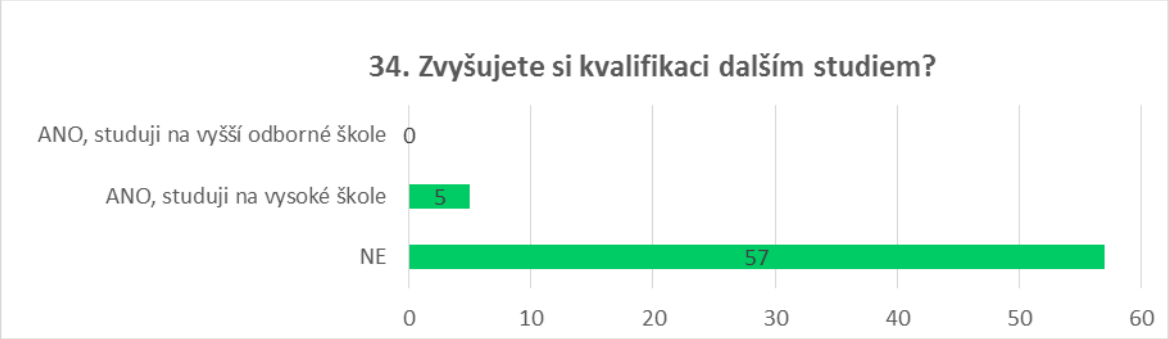
Graf č. 39 Vzdělávání mimo pracovní poměr



Zdroj: Vlastní zpracování

Na výše uvedenou otázku 85 % (relativní počet) dotázaných osob odpovědělo, že ve svém volném čase v posledních třech letech žádný další vzdělávací kurz nenavštěvovalo. Zbývajících 15 % (relativní počet) respondentů uvedlo následující kurzy absolvované ve volném čase: kurz anglického jazyka, kurz cizího jazyka, kurz ICT, keramický kurz, kurz na sportovní lektorku a kurz relaxace.

Graf č. 40 Další studium



Zdroj: Vlastní zpracování

92 % (relativní počet) dotázaných uvedl, že si nezvyšuje kvalifikaci dalším studiem, zbývajících 8 % (relativní počet) respondentů zaškrtlo studiu na vysoké škole.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Výsledky dotazníkového šetření

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci v této organizaci pracují převážně dlouhodobě. Z toho vyplývá, že celkově jsou se svým zaměstnavatelem spokojeni, obsah práce jim vyhovuje a váží si jistot, které jim státní správa nabízí.

Přestože zaměstnavatel každému úředníkovi sestavuje osobní plán vzdělávání dle zákona 312/2002 Sb., a každý zaměstnanec má k němu permanentní přístup a může sledovat jeho aktualizace a plnění, celá polovina respondentů uvedla, že tento plán nesleduje. Úředníci jsou 1x ročně seznamováni se svým hodnocením, ale více než 80 % dotazovaných odpovědělo, že neví, jestli se plnění plánu vzdělávání v jejich osobním hodnocení odráží. V odpovědi na přímou otázku, jestli se pracovníci cítí být motivováni k účasti na vzdělávacích kurzech, jich dvě třetiny odpověděli „ne“.

Zdánlivý rozpor v dotazníkovém šetření vyplynul u otázek č. 5 a č. 7, kdy 86 % úředníků považovalo vstupní vzdělávání za důležité, ale v odpovědi na další otázku 88 % respondentů uvedlo, že by svoji práci mohlo kvalitně vykonávat i bez tohoto školení. Zaměstnanci evidentně chápou, že vstupní vzdělávání jim má poskytnout v krátkém čase všeobecný přehled o činnosti a organizaci veřejné správy, a že dlouhodobějším výkonem jejich pracovní činnosti se tento přehled ještě rozšíří. Celkově považují úředníci znalosti získané při absolvování zákonem stanoveného vstupního vzdělávání, zkoušek odborné způsobilosti a vzdělávání vedoucích úředníků za přínosné.

Z poskytované nabídky kurzů si mohou pracovníci sami vybírat a tento výběr následně konzultovat s nadřízeným. Některé kurzy musí absolvovat na základě nařízení vedoucího pracovníka.

V případě vlastního výběru kurzu rozhodnutí úředníků ovlivňuje obsah kurzu, osobnost lektora a metoda výuky. Z obsahové stránky dávají především přednost kurzům prohlubující jejich odborné znalosti, konkrétně se jedná o znalost zákona upravujícího jejich pracovní činnost a aktualizaci potřebné legislativy. Pokud by si zaměstnanci měli vybrat z kurzů zvyšující jejich dovednosti ve využívání informačních technologií, určitě by zvolili kurz informačních systémů ve veřejné správě. Z měkkých dovedností pak účastníci dotazníkového šetření vybírali především řešení krizových situací, komunikační dovednosti a asertivní chování.

Zaměstnanci jsou převážně spokojeni s nabídkou kurzů, kterou jim zaměstnavatel poskytuje. Pouze 16 % úředníků vyjádřilo svoji nespokojenost.

V dotazníkovém šetření měli možnost sami navrhnout kurz, který jim v nabídce chybí. Většina uvedla, že nabídka kurzů je široká a vždy si z ní vyberou. Několik respondentů vyjádřilo přání setkávat se při pracovních poradách se zaměstnanci jiných obcí s pověřeným úřadem, při kterých by bylo možné porovnat pracovní postupy, popřípadě prodiskutovat neobvyklé případy a jejich řešení. 29 % zaměstnanců by si přálo rozšířit nabídku o jazykové kurzy, které jim v současnosti zaměstnavatel neumožňuje. Úředním jazykem je sice pouze český jazyk, ale na území okresu trvale žije 1998 cizinců a mnoho dalších se jich zde zdržuje přechodně, protože ve městě má několik nadnárodních společností svoji provozovnu. Zaměstnancům některých odborů (živnostenský a stavební úřad, odbor dopravy) by tak znalost cizího jazyka v některých případech pomohla urychlit práci.

Z metod vzdělávání pracovníci upřednostňují instruktáž na pracovišti a přednášku. E-learningové kurzy, které společnost nedávno zavedla, by si dobrovolně zvolilo pouze 18 % respondentů. Přestože pro organizaci je tato forma vzdělávání výrazně finančně úsporná oproti prezenčním kurzům a také nabízí zaměstnancům širokou nabídku kurzů rozvíjejících měkké dovednosti, mezi účastníky kurzů se velké oblibě netěší. V odpovědích zazněl i názor, že kurzy této společnosti nejsou dostatečně odborné a poskytují pouze základní znalost zákonů. Existuje ale i pár výjimek, kterým vyhovuje, že studium mohou přizpůsobit aktuálnímu pracovnímu vytížení.

Z dalších odpovědí vyplývá, že pokud by si mohli úředníci vybrat, preferovali by jednodenní kurz uskutečněný mimo pracoviště, po jehož absolvování by nebyly ověřovány získané znalosti, pouze by rovnou obdrželi certifikát o absolvování kurzu.

8 % z dotazovaných úředníků studuje při zaměstnání na vysoké škole a 15 % respondentů navštěvuje nebo v posledních třech letech navštěvovalo vzdělávací kurzy i ve svém volném čase.

5.2 Návrhy na možná zlepšení

Organizaci lze doporučit zaměřit se na motivaci pracovníků v procesu vzdělávání a častějšího využívání motivačních stimulů. Za úvahu by jistě stálo i umožnění pracovních porad s úředníky z jiných ORP a opětovné zavedení jazykových kurzů.

6 Závěr

Diplomová práce s názvem „Vzdělávání a osobnostní rozvoj zaměstnanců“ si kladla za cíl zjistit úroveň vzdělávání a osobnostního rozvoje zaměstnanců Města Rakovníka, kteří pracují na Městském úřadu, identifikovat problémové oblasti a navrhnout inspirační řešení.

Na základě pozorování, nestrukturalizovaných rozhovorů, praxe v organizaci a dotazníkového šetření byla zjišťována úroveň vzdělávání a osobnostního rozvoje zaměstnanců ve sledované organizaci a postoj úředníků k celoživotnímu vzdělávání. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 62 osob ze 141 oslovených. Neveřejný dotazník obsahoval celkem 39 otázek a pro zachování anonymity byl vytvořen na stránkách www.click4survey.cz. Respondentům byla e-mailem zaslána žádost o vyplnění s odkazem pro jeho otevření. Na základě získaných dat bylo provedeno hodnocení ve formě grafů.

Bylo zjištěno, že Město Rakovník dodržuje veškeré zákonné povinnosti vyplývající ze zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Proces vzdělávání v této organizaci je díky dlouholeté praxi na vysoké úrovni.

Město Rakovník si velice dobře uvědomuje, že lidé, kteří pro něj pracují, jsou jejím nejcennějším kapitálem. V relativně nízkém počtu osob zajišťují velice různorodou agendu státní správy i samosprávy. Za rozvoj a vzdělávání zaměstnanců zodpovídá Kancelář tajemníka města. Úředníkům poskytuje tato organizace širokou nabídku kurzů nejen v prezenčním studiu, ale také nedávno zavedenou formou e-learningových kurzů. Díky tomu Město Rakovník výrazně snížilo náklady na vzdělávání zaměstnanců a zpřístupnilo pracovníkům nejen dříve preferované kurzy zvyšující odborné znalosti, ale také kurzy, které rozvíjejí měkké dovednosti úředníků.

V průběhu šetření bylo zjištěno i pár nedostatků. Město Rakovník vytváří každému zaměstnanci osobní vzdělávací plán v programu RENTEL, který je pravidelně aktualizován. Tento plán vychází z identifikace vzdělávacích potřeb, pravidelného hodnocení pracovníků a zákonných povinností absolvovat některé druhy vzdělávání ve stanovených lhůtách. Každý pracovník má ke svému osobnímu vzdělávacímu plánu stálý elektronický přístup, přesto jen polovina úředníků uvedla, že se seznamuje s jeho aktualizací a kontroluje jeho plnění. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že téměř 80 % zaměstnanců neví, jestli je tento plán měněn na základě jejich pracovního hodnocení.

Dvě třetiny zaměstnanců na přímou otázku odpovědělo, že se necítí být motivováni na absolvování vzdělávacích kurzů.

Díky různorodé agendě Města Rakovníka jsou zaměstnancům poskytovány vzdělávací kurzy u mnoha společností a institucí, v roce 2015 jich bylo celkem 70. Úředníci tak mají širokou nabídku kurzů a z dotazníkového šetření vyplynulo, že po obsahové stránce považují tuto nabídku za dostatečnou z hlediska získání a rozvoje odborných znalostí a dovedností. Někteří pracovníci však vyjádřili přání pravidelně pořádat pracovní porady se zaměstnanci jiných obcí s rozšířenou působností, na kterých by bylo možné porovnat zavedené pracovní postupy, popřípadě konzultovat neobvyklé případy. Téměř třetina respondentů v dotazníkovém šetření uvedla, že by při své práci využila znalost cizího jazyka i přesto, že úředním jazykem je pouze český jazyk. Na území okresu žije trvale 1998 cizinců a díky několika provozovnám nadnárodních společností zde má mnoho cizinců i přechodný pobyt. Úředníci z některých odborů s nimi přijdou častěji do styku a znalost cizího jazyka by jejich práci mohla urychlit. Přesto Město Rakovník v současnosti svým zaměstnancům studium cizího jazyka neumožňuje.

Z výše uvedeného vyplývá, že Město Rakovník má velmi dobře zvládnutý proces rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Jediným problémem se zdá být nedostatečné motivování zaměstnanců na účasti na vzdělávacích kurzech. Organizaci lze tedy doporučit častější využívání motivačních stimulů, opětovné seznámení úředníků s účelem osobních vzdělávacích plánů a pravidelnou kontrolu, zda se pracovníci s těmito plány seznamují a kontrolují jejich plnění. Dalším podmětem k zamyšlení je pořádání pravidelných porad se zaměstnanci jiných obcí s přenesenou působností a opětovné zavedení jazykových kurzů pro úředníky.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje:

ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing. 2004. 178. s. ISBN 80-86851-00-1

AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2002. Dotisk 2005. 856 s. ISBN 80-247-0469-2

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, J. A KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.. 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

HAGEMANOVÁ, G. *Motivace*. 1 vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s.1995. 211 s. ISBN 80-85865-13-0

HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 5. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2006. 260s. ISBN 80-213-1585-7.

HRON, J. *Teorie řízení. 4 vyd.* Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2006. 138 s. ISBN 80-213-0695

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 133 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KIRKPATRICK, D. L.; KRIRKPATRICK, J. D. Evaluating Training Programs. San Francisko: Berrett-Koehler Publishers, 2006. 373 s. ISBN 978-1-57675-348-4

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení.* Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7

PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2009. 395 s. ISBN: 978-80-7367-647-6

VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. 200 s. ISBN 978-80-86723-98-3.

Elektronické zdroje:

ZPRAVODAJSKÝ SERVER HOSPODÁŘSKÝCH NOVIN. *Podnikové vzdělávání: cíle, potřeby, realizace.* [online]. ihned.cz. [cit. 2015-12-28]. Dostupné z http://ihned.cz/c1-18440780

MĚSTO RAKOVNÍK. *Oficiální stránky Města Rakovníka.* [online]. [cit. 2015-12-25]. Dostupné z http://www.mesto-rakovnik.cz/

ČSÚ. *Okresy České republiky.* [online]. [cit. 2016-02-23]. Dostupné z https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky&katalog=31737

Další zdroje:

Česko. Zákon č. 312/2002 Sb., *o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů,* ve znění pozdějších předpisů

Česko. Zákon č. 262/2006 Sb., *zákoník práce,* ve znění pozdějších předpisů

8 Seznam obrázků a grafů

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Typy temperamentu podle nervové teorie……..……..18
Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb……...……...20
Obrázek č. 3: Kognitivní styly učení……..……..25
Obrázek č. 4: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců……..…….27
Obrázek č. 5: Otázky kladené při plánování programů rozvoje…….…….….28
Obrázek č. 6 Organizační struktura……..……35
Obrázek č. 7 Osobní vzdělávací plán……...51

Seznam grafů

Graf č. 1 Absolvované kurzy dle poskytovatele……...……54
Graf č. 2 Absolvované kurzy dle obsahu……..…….……..55
Graf č. 3 Pohlaví respondentů……..……56
Graf č. 4 Věk respondentů……..……..56
Graf č. 5 Nejvyšší dosažené vzdělání……..…….57
Graf č. 6 Praxe ve veřejné správě…….57
Graf č. 7 Délka pracovního poměru…….……57
Graf č. 8 Rozsah vzdělávání daný zákonem…….……58
Graf č. 9 Osobní vzdělávací plán…….58
Graf č. 10 Propojení osobního plánu s hodnocením pracovníků…….59
Graf č. 11 Absolvování vstupního vzdělávání…….59
Graf č. 12 Důležitost vstupního vzdělávání dle respondentů…….……..60
Graf č. 13 Přínosy vstupního vzdělávání dle respondentů…….……..60
Graf č. 14 Výkon pracovních činností bez vstupního vzdělávání……....61
Graf č. 15 Absolvování zkoušky zvláštní odborné způsobilosti……..……61
Graf č. 16 Důležitost zkoušky zvláštní odborné dle respondentů……..……..62
Graf č. 17 Absolvování školení vedoucích úředníků……...……62
Graf č. 18 Přínosnost vzdělávání vedoucích úřadů……..……63
Graf č. 19 Průběžné vzdělávání……...…….63

Graf č. 20 Nabídka kurzů……..……...64
Graf č. 21 Kdo rozhoduje o absolvování kurzu……64
Graf č. 22 Vlastnosti kurzu rozhodující při výběru……..……65
Graf č. 23 Obsah kurzu……...……..65
Graf č. 24 Kurzy prohlubující odborné znalosti……...……66
Graf č. 25 Kurzy prohlubující dovednosti ve využívání informačních technologií…...…..67
Graf č. 26 Kurzy rozvíjející schopnosti……...….67
Graf č. 27 Studium cizího jazyka…….68
Graf č. 28 Využití cizího jazyka v zaměstnání…….68
Graf č. 29 Metody výuky I……...69
Graf č. 30 Metody výuky II……..……70
Graf č. 31 Časová náročnost……...……..71
Graf č. 32 Vzdělávání na nebo mimo pracoviště…….……71
Graf č. 33 Osvědčení o absolvování kurzu……...….71
Graf č. 34 Ověřování znalostí……...72
Graf č. 35 Spokojenost s absolvovanými kurzy……...….72
Graf č. 36 Ověřování spokojenosti s absolvovanými kurzy…….…72
Graf č. 37 Motivace k účasti na vzdělávacích kurzech……73
Graf č. 38 Způsob motivace…….74
Graf č. 39 Vzdělávání mimo pracovní poměr……..74
Graf č. 40 Další studium…….…..75

9 Přílohy

Příloha č. 1 **DOTAZNÍK**

Dobrý den,

jmenuji se Lucie Mrázková, jsem studentkou Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. Píši diplomovou práci na téma „Vzdělávání a osobnostní rozvoj“. Její praktická část se na základě povolení pana Mgr. Petra Březiny, tajemníka úřadu, zabývá vzděláváním zaměstnanců Města Rakovníka. Dovoluji si Vás požádat o věnování max 10 minut Vašeho času na vyplnění dotazníku, který naleznete v tomto odkaze: http://www.click4survey.cz/s/8236/5ee8b8f5

Vyplnění dotazníku je zcela anonymní a jeho cílem je zjistit pohled úředníků na systém vzdělávání zaměstnanců Města Rakovníka a jejich dalšího osobnostního rozvoje. Výsledky dotazníkového šetření budou sloužit pouze pro potřeby mé diplomové práce. Každou otázku, prosím, pečlivě přečtěte a zaškrtněte.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

Bc. Lucie Mrázková
ČZU, PEF, VSRRMN konzultační středisko Most

---

1. **Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, stanovuje rozsah vzdělávání po dobu minimálně 18 pracovních dnů během následujících 3 let. Považujete tuto časovou dotaci za… ?**

☐ **podhodnocenou** ☐ **přiměřenou** ☐ **nadhodnocenou**

2. **V programu RENTEL máte přístupný osobní plán vzdělávání. Seznamujete se s plněním tohoto plánu?**

☐ **ANO** ☐ **NE**

3. **Je tento plán vzdělávání průběžně aktualizován na základě Vašeho pracovního hodnocení?**

☐ **ANO** ☐ **NE** ☐ **NEVÍM**

4. **Absolvoval/a jste vstupní vzdělávání dle zákona č. 312/2002 Sb.?**

☐ **ANO** ☐ **NE** (Pokud jste uvedl/a odpověď NE, pokračujte otázkou č. 7)

5. Považujete vstupní vzděláváni dle výše uvedeného zákona za důležité?

☐ **ano** ☐ **spíše ano** ☐ **spíše ne** ☐ **ne**

6. Při vstupním vzdělávání pro Vás byly přínosem získané:
(lze vybrat více možností)

☐ **znalosti obecné zásady organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku**

☐ **znalosti z oblasti základů veřejného práva**

☐ **znalosti z oblasti veřejných financí**

☐ **znalosti z oblasti evropského správního práva**

☐ **znalosti z oblasti práv a povinností a pravidel etiky úředníka**

☐ **dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností**

☐ **znalosti základů užívání informačních technologií**

☐ **základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k Vašemu pracovnímu zařazení**

7. Mohl/a byste svoji práci kvalitně vykonávat i bez absolvování vstupního vzdělávání?

☐ **ano** ☐ **spíše ano** ☐ **spíše ne** ☐ **ne**

8. Absolvoval/a jste zkoušku zvláštní odborné způsobilosti?
(lze vybrat více možností)

☐ **ne, netýká se mě**

☐ **ne, ještě nejsem zaměstnán/a déle než 18 měsíců**

☐ **ne, vlastním osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání z jiného studijního programu**

☐ **ano, obecnou část**

☐ **ano, zvláštní část**

9. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ANO, považujete znalosti získané při studiu na tuto zkoušku za přínosné pro Vámi vykonávanou činnost?

☐ **ano** ☐ **spíše ano** ☐ **spíše ne** ☐ **ne**

10. Absolvoval/a jste vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů?
(lze vybrat více možností)

☐ **ne, netýká se mě**

☐ **ne, ještě nejsem na pozici vedoucího úředníka zaměstnán/a déle než 2 roky**

☐ **ne, vlastním osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání z jiného studijního programu**

☐ **ano, obecnou část**

☐ **ano, zvláštní část**

11. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ANO, považujete znalosti získané při tomto studiu za přínosné pro Vámi vykonávanou činnost?

☐ **ano** ☐ **spíše ano** ☐ **spíše ne** ☐ **ne**

12. Absolvoval/a jste některý z kurzů průběžného vzdělávání?

☐ **ANO** ☐ **NE** (Pokud jste uvedl/a odpověď NE, pokračujte otázkou č. 14)

13. Poskytuje Vám zaměstnavatel širokou nabídku kůrzů?

☐ **ano** ☐ **spíše ano** ☐ **spíše ne** ☐ **ne**

14. Kdo rozhoduje o tom, kterého kurzu se zúčastníte?
(vyberte maximálně 2 možnosti)

☐ **výhradně vedoucí zaměstnanec**

☐ **vedoucí zaměstnanec kurz navrhne a tento návrh konzultuje s úředníkem, kterého se výběr týká**

☐ **úředník si vybere vhodný kurz a jeho absolvování konzultuje s vedoucím zaměstnancem**

☐ **úředník bez schvalování vedoucím zaměstnancem**

15. V případě, že výběr kurzu můžete ovlivňovat, které z vlastností kurzů jsou pro Vás rozhodující?
(vyberte maximálně 3 možnosti)

☐ **obsah kurzu**

☐ **metoda výuky**

☐ **osobnost lektora**

☐ **časová dotace kurzu**

☐ **místo konání kurzu**

☐ **ověření získaných znalostí po ukončení kurzu**

☐ **získání osvědčení o absolvování kurzu**

16. V případě, že výběr kurzu můžete ovlivňovat, dáváte přednost kurzům jejichž obsahem je…?
(vyberte maximálně 1 možnost)

☐ **prohloubení odborných znalostí**

☐ **zvýšení dovednosti v užívání informačních technologií**

☐ **rozvoj osobnosti**

17. Z kurzů prohlubujících Vaše odborné zanlosti byste upřednostnil/a kurz týkající se…?
(vyberte maximálně 3 možnosti)

☐ **znalosti zákona č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů**

☐ **znalosti jiného zákona, upravujícího Vaši pracovní náplň**

☐ **aktualizace legislativy, kterou při své pracovní činnosti využíváte**

☐ **nové judikatury, vstahující se k Vámi vykonávané činnosti**

☐ **nových postupů ve Vámi vykonávané činnosti**

☐ **jiné, specifikujte.....**

18. Z kurzů zvyšujících Vaše dovednosti ve využívání informačních technologií byste upřednostnil/a kurz týkající se…?
(vyberte maximálně 3 možnosti)

☐ **prohlubování znalosti práce s MS Word, Excel**

☐ **informačních systémů ve veřejné správě**

☐ **administrativní a informační bezpečnosti**

☐ **programu GRAMIS**

☐ **jiné, specifikujte.....**

19. Z kurzů rozvíjejících Vaše schopnosti byste upřednostnil/a kurz týkající se…?
(vyberte maximálně 3 možnosti)

☐ **komunikačních dovedností**

☐ **organizačních dovedností**

☐ **vedení lidí**

☐ **společenského chování**

☐ **asertivního chování**

☐ **řešení krizových situací**

☐ **sebepoznání**

☐ **jiný, specifikujte.....**

20. Zajišťuje Vám zaměstnavatel možnost studia cizího jazyka?

☐ **ANO** ☐ **NE**

21. Využíváte (využil byste) při své pracovní činnosti některý z cizích jazyků?
(lze vybrat více možností)

☐ **ne**

☐ **ano, anglický jazyk**

☐ **ano, německý jazyk**

☐ **ano, ruský jazyk**

☐ **ano, španělský jazyk**

☐ **ano, specifikujte**.....

22. Která z níže uvedených metod vzdělávání je pro Vás nejpřínosnější…?
(vyberte maximálně 3 možnosti)

☐ **instruktáž na pracovišti -** získávání nových znalostí pozorováním zkušenějšího zaměstnance

☐ **koučování –** dlouhodobější působení školitele

☐ **mentoring –** poskytování rad, jak získat znalosti o podnikové kultuře a v oblasti osobního rozvoje

☐ **pracovní porady**

☐ **metoda asistování** – přidělení ke zkušenějšímu zaměstnanci do doby, než jste schopen samostatné práce

☐ **přednáška** – předávání teoretických znalostí

☐ **demonstrování** – získávání znalostí prostřednictvím používání simulátorů a výpočetní techniky

☐ **workshop či brainstorming** – zjištění příčiny problému, nalézání řešení a jeho následná prezentace

☐ **hraní rolí** – zvládání stresových situací hraním jednotlivých rolí

☐ **assessment centre** – manažeři řeší zadané individuální i skupinové úkoly představující stresové situace

☐ **e-learning** – elektronické vzdělávání

23. Pokud byste u předchozí otázky měl/a vybrat pouze jednu metodu, která by to byla a proč?
(prosím, krátce specifikujte)

……

……

……

24. Jak časově náročné kurzy preferujete…?
(vyberte maximálně 1 možnost)

☐ **1 den**

☐ **2 – 3 dny**

☐ **týden**

☐ **déle než 1 týden**

25. Dáváte přednost…?
(vyberte maximálně 1 možnost)

☐ **vzdělávání na pracovišti**

☐ **vzdělávání mimo pracoviště**

☐ **vzdělávání na rozhraní pracoviště a mimo něj (e-learning)**

26. Je pro Vás důležité získání osvědčení o absolvování kurzu?

☐ **ano** ☐ **spíše ano** ☐ **spíše ne** ☐ **ne**

27. Dáváte přednost kurzům, které po ukončení ověřují získané znalosti během kurzu?

☐ **ano** ☐ **spíše ano** ☐ **spíše ne** ☐ **ne**

28. Jste spokojen/a se znalostmi, které si z absolvovaných kurzů odnášíte?

☐ **ano** ☐ **spíše ano** ☐ **spíše ne** ☐ **ne**

29. Zjišťuje Váš zaměstnavatel Vaši spokojenost s absolvovaným kurzem?

☐ **ano** ☐ **spíše ano** ☐ **spíše ne** ☐ **ne**

30. Jaké kurzy v nabídce svého zaměstnavatele postrádáte?
(prosím, uveďte slovní odpověď)

……

……

……

……

31. Motivuje Vás zaměstnavatel k účasti na vzdělávacích kurzech?

☐ **ANO** ☐ **NE** (Pokud jste uvedl/a odpověď NE, pokračujte otázkou č. 33)

32. V případě odpovědi ANO na předchozí otázku, jakým způsobem jste motivováni?

☐ **hmotnou odměnou**

☐ **povzbuzováním**

☐ **změnou obsahu pracovní náplně**

☐ **změnou atmosféry v pracovní skupině**

☐ **změnou pracovních podmínek**

☐ **jiné, uveďte……**

33. Navštěvujete, nebo jste v poledních 3 letech navštěvoval/a nějaký kurz ve svém volném čase?

☐ **ANO** ☐ **NE**

(v případě odpovědi ANO, prosím, specifikujte obsah kurzu)

.....

.....

.....

.....

34. Zvyšujete si kvalifikaci dalším studiem?
(vyberte maximálně 1 možnost)

☐ **NE**

☐ **ANO, studuji na vyšší odborné škole**

☐ **ANO, studuji na vysoké škole**

35. Jste:
(vyberte maximálně 1 možnost)

☐ **ŽENA** ☐ **MUŽ**

36. Věk:
(vyberte maximálně 1 možnost)

☐ **18 - 25 let** ☐ **26 – 35 let** ☐ **36 – 45 let** ☐ **46 – 55 let** ☐ **55 let a více**

37. Nejvyšší dosažené vzdělání:
(vyberte maximálně 1 možnost)

☐ základní ☐ vyučený bez maturity ☐ vyučený s maturitou

☐ středoškolské s maturitou ☐ vyšší odborné ☐ vysokoškolské

38. Praxe ve veřejné správě:
(vyberte maximálně 1 možnost)

☐ méně než 1 rok ☐ 1 – 3 roky ☐ 4 – 10 let ☐ 11 – 20 let ☐ 21 let a více

39. Délka pracovního poměru v organizaci Město Rakovník:
(vyberte maximálně 1 možnost)

☐ méně než 1 rok ☐ 1 – 3 roky ☐ 4 – 10 let ☐ 11 – 20 let ☐ 21 let a více