

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku

ve veřejné správě

Bc. Petra Bohatová

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn

Diplomová práce se zabývá vzděláváním zaměstnanců na Magistrátu hl. města Prahy. Hlavním cílem je zhodnotit oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a navrhnout změny, které povedou ke zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané veřejné instituci.

Práce je rozdělena na dvě části. V první části jsou popsána teoretická východiska a jsou zde formulovány zásady účinného vzdělávání zaměstnanců, které vycházejí především ze systematického vzdělávacího cyklu. V druhé části je nejdříve představena vybraná instituce veřejné správy a následně je na základě dat získaných z rozhovoru s vedoucí oddělení vzdělávání zaměstnanců a z dotazníkového šetření zhodnocen stávající stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Na základě všech získaných dat z teoretické a praktické části jsou navrženy změny, které by mohly vést ke zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na Magistrátu hl. města Prahy.

Klíčová slova

Učení se, vzdělávání, rozvoj, formální vzdělávání, neformální vzdělávání, hodnocení vzdělávacích programů, metody vzdělávání.

Úvod

Magistrát hlavního města Prahy (MHMP) je jedním z nejdůležitějších územně samosprávných orgánů, který je zodpovědný za fungování, správu a kontrolu hlavního města Prahy. Vzhledem k jeho rozsáhlým pravomocem a dominantnímu postavení je poměrně obtížné detailně vymezit, co všechno spadá do jeho kompetencí. Zjednodušeně můžeme říci, že mezi hlavní úkoly patří především přezkoumávání rozhodnutí městských částí a jiných nižších instancí, které působí v kraji Praha, ukládání sankcí, zabezpečování výstavby a dalšího územního rozvoje hlavního města, provoz a správa informačního systému. V neposlední řadě mezi důležité pravomoci MHMP patří i kontrola a dodržování usnesení vlády včetně vytváření vlastní legislativy pomocí vyhlášek a dalších legislativních nástrojů. Přestože výčet není kompletní, je zcela zřejmé, že se jedná o velice široké působnosti, za kterými je skryto velké množství lidí. Z výše uvedeného se nám nabízí otázka, jakým způsobem zajistit efektivní fungování takové rozsáhlé organizace jako je Magistrát hlavního města Prahy?

Pod pojmem efektivní fungování organizace si lze představit téměř cokoliv, zřejmé však je, že jedním z klíčových faktorů k úspěchu jsou zaměstnanci daného subjektu. Není proto divu, že lidským zdrojům a jejich řízení se věnuje celá řada institucí s proškolenými odborníky. Shrnutí toho, jak lze lidské zdroje řídit a rozvíjet, přináší první část diplomové práce, která je zaměřena především na teoretickou stránku řízení lidských zdrojů. První kapitola se podrobněji věnuje i systematickému vzdělávacímu cyklu a jednotlivým fázím vzdělávání, dále pak identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávacích potřeb, jejich realizaci a vyhodnocení výsledků vzdělávání. V neposlední řadě je pozornost věnována i nákladům na vzdělání a přínosům, tedy posouzení efektivnosti.

Druhá část diplomové práce je zaměřená spíše na praktickou stránku vzdělávání. Skutečný stav je zjišťován formou polostandardizovaného rozhovoru s vedoucí zaměstnankyní oddělení vzdělávání a následně i formou dotazníku. Zatímco rozhovor se zaměřuje na systematický

vzdělávací cyklus na MHMP, dotazník se zabývá spokojeností s nabízeným vzděláváním na MHMP.

Závěr práce popisuje zjištěné poznatky z praktické části, které jsou pak konfrontovány s teoretickými základy. Samotným cílem je zjistit, zda existuje potenciální prostor pro zlepšení řízení a rozvoj lidských zdrojů, a případně na základě dostupných údajů přijít s konkrétním nápadem, kde by bylo možné a vhodné provést změnu, která by zefektivnila současné standardizované pracovní procesy na MHMP.

Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je komplexně zhodnotit oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané instituci veřejné správy a následně navrhnout změny, které by mohly vést ke zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na Magistrátu hl. města Prahy.

Pro naplnění hlavního cíle práce jsou stanoveny následující postupové cíle:

- vymezit teoretická východiska problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
- charakterizovat vzdělávání ve veřejné správě – personální politika úřadu
- popsat současný vzdělávací systém na Magistrátu hl. města Prahy
- realizovat rozhovor s vedoucí oddělení vzdělávání zaměstnanců
- provést dotazníkové šetření s vedoucími a zaměstnanci
- navrhnout změny ke zlepšení

Metodika práce

Diplomová práce bude rozdělena do dvou částí. První část práce bude teoretickou částí, která bude zpracována na základě metody studia odborné literatury a sekundárních zdrojů, které se zabývají vzděláváním zaměstnanců, řízením lidských zdrojů a rozvojem zaměstnanců. Bude charakterizován proces vzdělávání zaměstnanců, vymezen pojem řízení lidských zdrojů, úkoly a cíle řízení lidských zdrojů, postavení a význam rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, bude posouzena efektivnost vzdělávání a budou popsány metody vyhodnocení.

Druhá část práce bude částí praktickou a bude založena na syntéze výchozích poznatků z teoretické části. Zde bude charakterizován systém vzdělávání ve veřejné správě a popsán současný vzdělávací systém na Magistrátu hlavního města Prahy. Bude realizován kvalitativní a kvantitativní výzkum, na jehož základě budou zpracovány získané poznatky. Na základě agregace získaných poznatků budou v závěru práce nastíněna možná doporučení, která by mohla vést k zefektivnění stávajícího systému vzdělávání a rozvoje.

Závěr

Zajistit efektivní fungování tak rozsáhlé organizace jako je Magistrát hlavního města Prahy není jednoduchá záležitost. Důležitou proměnnou, která vede k úspěchu, jsou lidské zdroje. Ty musí být nejen dobře řízeny, ale i dále rozvíjeny a vzdělávány.

Za rozvoj a vzdělávání zaměstnanců na MHMP zodpovídá personální odbor, konkrétně oddělení vzdělávání zaměstnanců. Oddělení je tvořeno šesti zaměstnanci. S ohledem na to, že na MHMP pracuje více jak dva tisíce zaměstnanců, připadá na jednoho personalistu přes 330 zaměstnanců, pro něž má zajistit kvalitní vzdělávání. Vzhledem k tomu, že nejde jen o výběr vhodného kurzu, ale i o veškerou administrativu s tím spojenou, první doporučení by se proto týkalo zvážení možnosti personálního posílení tohoto oddělení.

Základní povinnost prohlubovat si odbornou kvalifikaci vyplývá ze zákona č. 312/2002 o úřednících samosprávných celků a změně některých zákonů - územní samosprávný celek, v našem případě MHMP, má povinnost úředníkovi prohlubování kvalifikace zařídit. Do jednoho roku od vzniku pracovního poměru proto personální oddělení vytváří plán vzdělávání.

Součástí každého vzdělávacího plánu je vstupní kurz, který zahrnuje znalosti základů veřejné správy a veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka. Provedené dotazníkové šetření prokázalo, že vstupní kurz považuje za důležitý jen malá část dotázaných. Tuto skutečnost si lze vysvětlit tím, že většina dotázaných má mylnou představu o tom, co je cílem vstupního školení. Nejde o to, aby se absolvent naučil svou práci, ale o to, aby získal všeobecný přehled MHMP, neboť to je pro budoucí zapracování stěžejní předpoklad. Rozčarování nově nastoupivších zaměstnanců by šlo proto jistě zabránit tím, že by byli o hlavním cílu vstupního školení dopředu informováni důrazněji než tomu bylo doposud.

Na vstupní kurz pak navazuje celá řada dobrovolných seminářů a školení, které jsou součástí průběžného vzdělávání. Veškeré informace o těchto kurzech jsou zaměstnancům k dispozici na intranetu. Kromě organizačních záležitostí je u každého kurzu k prostudování i stručná charakteristika, v níž jsou popsány výukové cíle.

Ze získaných dat vyplývá, že zaměstnanci mají zájem spíše o interní vzdělávací akce, neboť cesta na školení, které se koná přímo na pracovišti, nezabere žádný čas. Proto je překvapující, že poměrně málo využíváno metodou je v případě zaměstnanců e-learning. Důvodem je zřejmě to, že obsahové zaměření e-learningových kurzů nabízené zaměstnancům je příliš úzkoprofilové - v podstatě se jedná jen o e-learningy z oblasti práva. Vzhledem k tomu, že vedoucí pracovníci, jejichž e-learningové portfolio je daleko větší, e-learningy hojně využívají, stálo by za zvážení, zda by nebylo možné rozšířit i nabídku e-learningů určených pro zaměstnance. E-learning je totiž výhodná metoda, nejen z časového hlediska, ale i co se týče hlediska finančního. Ušetřené finanční prostředky by pak bylo možné použít na podporu dalších metod, které jsou – alespoň podle slov vedoucí zaměstnankyně oddělení vzdělávání – takřikajíc na začátku, např. ve prospěch mentoringu, koučování či pověření úkolem.

Vzhledem k věkové struktuře na MHMP není divu, že vedoucí pracovníci by pro své podřízené v rámci průběžného vzdělávání uvítali více kurzů informatiky, především v oblasti MS Office. Zde je nabídka kurzů pestrá dostatečně a jediným možným doporučením by bylo pečlivěji rozzařovat zájemce o kury. Zajímavým zjištěním je však to, že by vedoucí pracovníci pro své podřízené preferovali rovněž kurzy, kde by se jejich podřízení učili, jak zdravě žít. Doporučením by proto bylo rozšířit vzdělávací program o novou vzdělávací oblast. Ta by se mohla nazývat „Zdravý životní styl“. Zde by se zaměstnanci dozvěděli, jak pečovat o své zdraví. Pro MHMP by toto školení mohlo být přínosné, neboť prevence by mohla vést k poklesu pracovních neschopností a následnému zvýšení produktivity.

Říká se, že vždy je co zlepšovat a to samozřejmě platí i v případě Magistrátu. Z výše uvedeného však vyplývá, že se jedná jen o doporučení menšího rozsahu. Tento úspěch však není jen úspěchem personálního oddělení, svůj podíl na něm mají i vedoucí pracovníci. Nejen že jsou otevření návrhům podřízených, ale sami i sledují trendy ve vzdělání a snaží se na oddělení vzdělávání přicházet s vlastními inovativními nápady. Nezbývá než doufat, že i do budoucna se bude situace vyvíjet tímto směrem a že potencionální zájemce o pozice na MHMP bude dopředu motivovat i vyhlídka na profesní rozvoj.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK J. Vzdělávání ve firmě. Praha: Alfa Publishing, 2007, ISBN 80-868-516-80.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2012, ISBN 978-80-7400-347-9.

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

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

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

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. Řízení lidských zdrojů, Grada Publishing: Praha, 1993, ISBN 80-85623-29-3.

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

TURECKIOVÁ M. Řízení a zdroj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247-3651-8.

WERTHER, W. B.; DAVIS, K. Lidský faktor a personální management, Victoria Publishing: Praha, 1992, ISBN 80-85605-04-X