

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku

ve veřejné správě

Bc. Petra Bohatová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Petra Bohatová

Podnikání a administrativa

Název práce

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku ve veřejné správě

Název anglicky

Employee Training and Development in Public Administration

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zvolené organizaci a navrhnout případné změny v dané oblasti.

Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části teoretická a praktická. Teoretická část práce bude zpracována na základě metody studia dokumentů. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

Doporučený rozsah práce

60 80 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

- Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů; Grada Publishing: Praha, 2007.
Belcourt, M.; Wright, C. P. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu; Grada Publishing: Praha, 1998.
Buckley, R.; Caple, J. Trénink a školení; Computer Press: Brno, 2004.
Foot, M.; Hook, C. Personalistika; Computer Press: Brno, 2002.
Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků; Grada Publishing: Praha, 2007.
Kleibl, J.; Dvořáková, Z.; Šubrt, B. Řízení lidských zdrojů; C. H. Beck: Praha, 2001.
Koontz, H.; Weihrich, H. Management; Victoria Publishing: Praha, 1993.
Koubek, J. Řízení lidských zdrojů; Management Press: Praha, 2001.
Milkovich, G. T.; Boudreau, J.W. Řízení lidských zdrojů; Grada Publishing: Praha, 1993.
Stýblo, J. Moderní personalistika; Grada Publishing: Praha, 1998.
Vodák, J. Kucharčíková; A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců; Grada Publishing: Praha, 2007.
Werther, W. B.; Davis, K. Lidský faktor a personální management; Victoria Publishing: Praha, 1992.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Klára Margarisová, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 12. 3. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 12. 3. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku ve veřejné správě" 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 literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Kláře Margarisové, Ph.D. za cenné rady, připomínky, odborné vedení a konzultace v průběhu psaní práce. Poděkování patří i vedoucí oddělení vzdělávání zaměstnanců, která mi věnovala spoustu času. Děkuji i své rodině za pochopení a podporu při mém studiu.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku ve veřejné správě

Employee Training and Development in Public Administration

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.

Summary

The diploma thesis deals with the education of the Prague City Hall. The main aim is to assess the area of training and development of employees and to propose changes to improvements of employees' training and development in the chosen institution.

The thesis is divided into two parts. The first part describes theoretical basis and defines also principles of effective education of employees which proceed primarily from systematic educational cycle. The second part begins with the introduction of the chosen institution of public administration and there is also assessment of actual state of education and development of employees based on the data gained from the interview with the chief of education department and from questionnaire.

Based on acquired data, there are proposals which could lead to improvements of training and development of the Prague City Hall employees.

Keywords

Learning, training, development, formal education, informal education, evaluation of educational programs, methods of education.

OBSAH

1	ÚVOD	10
2	CÍL A METODIKA PRÁCE	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika práce	13
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	14
3.1	Řízení lidských zdrojů	14
3.2	Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v organizaci	16
3.3	Učení	18
3.4	Systematický vzdělávací cyklus, fáze vzdělávání	21
3.4.1	Identifikace vzdělávacích potřeb	23
3.4.2	Plánování vzdělávacích potřeb	24
3.4.3	Realizace vzdělávacích potřeb.....	25
3.4.4	Vyhodnocení výsledků vzdělávání	33
3.5	Posuzování efektivnosti vzdělávání	39
3.5.1	Náklady na vzdělávání.....	39
3.5.2	Přínosy vzdělávání	40
3.6	Trendy ve vzdělávání	40
4	PRAKTICKÁ ČÁST	42
4.1	Charakteristika zvoleného subjektu	42
4.2	Řízení lidských zdrojů na MHMP	42
4.2.1	Legislativa vzdělávání	43

4.3	Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců na MHMP.....	47
4.4	Systematický vzdělávací cyklus na MHMP a posuzování efektivity.....	49
4.4.1	Rozhovor s vedoucí oddělení vzdělávání zaměstnanců týkající se systematického vzdělávacího cyklu na MHMP	50
4.4.2	Dotazníkové šetření zabývající se spokojeností s nabízeným vzděláváním na MHMP	58
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZÁKLADĚ ZJIŠTĚNÝCH POZNATKŮ	73
6	ZÁVĚR	78
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	80
8	SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ.....	82
9	SEZNAM ZKRATEK	84
10	PŘÍLOHY.....	85

1 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 vymežit, 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.

2 Cíl a metodika práce

2.1 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

2.2 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.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

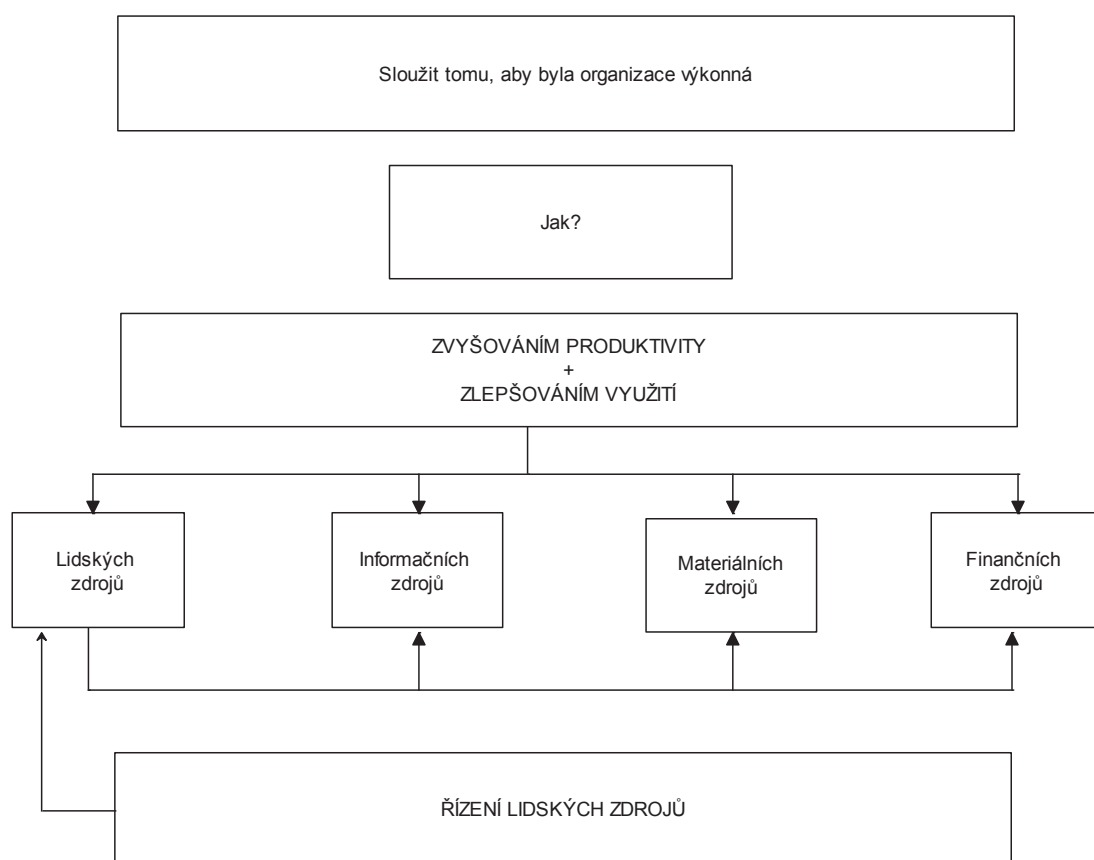
Pro efektivní fungování organizace jsou zcela zásadní lidské zdroje. Proto není překvapením, že o řízení lidských zdrojů se začíná hovořit již od počátku 80. let 20. století, které je mezníkem pro převrat manažerského myšlení a chování. Co to vlastně řízení lidských zdrojů je? Palán (2002, s. 186) definuje řízení lidských zdrojů jako: „*Oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace (podniku) a jejich vztahy v rámci organizace (podniku) s cílem aktivního, participativního zapojení lidí a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce*“. Milchovich a Boudreau (1993, s. 38) nahlíží na řízení lidských zdrojů jako na „*proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací*“, tedy spíše optikou rozhodování. Podobný pohled se odráží i v definici Armstronga (2002, s. 27), který řízení lidských zdrojů definuje jako: „*strategický a logický promyšlený přístup v řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů*“.

Ačkoliv se někteří autoři liší v definování zdrojů fungování organizace¹, z výše uvedeného vyplývá, že se shodují v tom, že řízení lidských zdrojů má rozhodující význam pro efektivní fungování organizace – tedy, že klíčem k úspěchu jsou lidé. Ti rozhodují nejen o směru a tempu pohybu, ale i² o využívání informačních, materiálních a finančních zdrojů (Obrázek 1).

¹ Tak například Koubek jako hlavní zdroje fungování organizace uvádí zdroje materiální, finanční, informační a lidské. Oproti tomu autorka Dvořáková (2012) o zdrojích informačních vůbec nehovoří.

² Budeme-li se řídit Koubkovou terminologií.

Obrázek 1 - Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: (Koubek 2007, s. 17)

Do oblasti řízení a lidských zdrojů spadá také dlouhodobé plánování organizace a s ním vytyčení cílů a záměrů do budoucna. Výchozím konceptem pro tuto oblast je v organizaci personální strategie. Personální strategie obsahuje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle v oblasti lidských zdrojů a je ovlivněna celkovou základní strategií rozvoje organizace (Koubek, 2007).

Dvořáková (2012) uvádí, že právě personální strategie určuje, co je nutné učinit, popřípadě změnit v personální oblasti tak, aby organizace splňovala své cíle. Cíle by měly být naplánovány v součinnosti s potřebami organizace a v neposlední řadě s potřebami zaměstnanců.

Armstrong (2002) považuje strategické řízení lidských zdrojů jako jeden z cílů organizace v oblasti lidských zdrojů. Podle něj je strategické řízení promyšleným přístupem k řízení a vykonávání personální práce, která je spojena s dlouhodobou strategií, kde v čele celého procesu stojí plánování. Za hlavní cíl strategického řízení považuje vyhrazení určitých pravidel a cílů ve vztahu k řízení lidí, aby organizace měla oddané a především kvalifikované pracovníky.

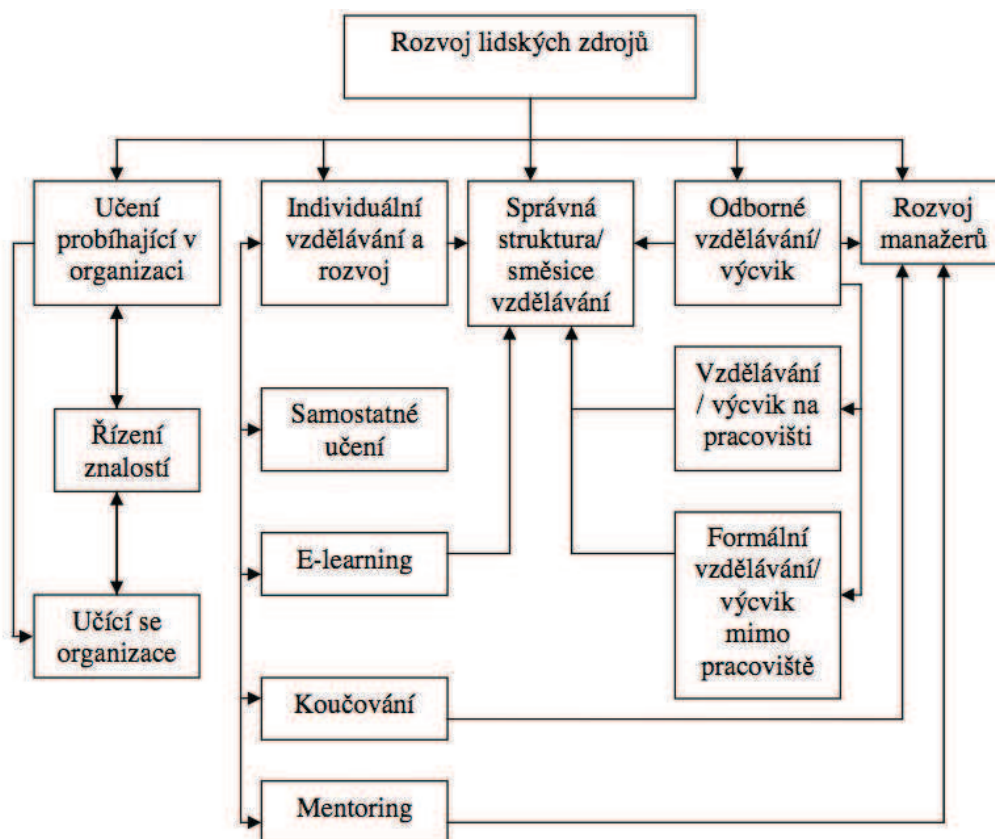
Přestože optika nahlížení na řízení lidských zdrojů se u jednotlivých autorů nepatrně liší, shodují se v principu, že význam strategického řízení lidských zdrojů spočívá v tom, že vede k dlouhodobě promyšlenému přístupu k řízení lidských zdrojů, podporuje plánování a napomáhá sladit oblast lidských zdrojů tak, aby byla v souladu se strategickými plány organizace.

3.2 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v organizaci

Vzhledem k tomu, že hlavní roli hrají v procesu fungování podniku zaměstnanci, je třeba do nich investovat a dále je rozvíjet. Jen tak lze zajistit kontinuitu a předejít kolapsu. Organizace, která chce dosáhnout co nejefektivnější práce a výkonnosti, se proto tedy musí zcela logicky zaměřit na prohlubování znalostí a dovedností svých zaměstnanců. Tureckiová (2004, s. 89) říká, že: *„Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku, je podnikové vzdělávání“*.

Armstrong (2007) definuje úzkou návaznost rozvoje a vzdělávání zaměstnanců na řízení lidských zdrojů, které investují do lidí a rozvíjí lidský kapitál nejen uvnitř organizace, ale i mimo ni. Následující schéma (Obrázek 2) zobrazuje hlavní složky rozvoje lidských zdrojů. Těmi jsou učení probíhající v organizaci včetně řízení znalostí; individuální vzdělávání a rozvoj, kam spadá samostatné učení, e-learning, koučování a mentoring; dále pak správná struktura, tedy směsice e-learningu a formálního vzdělávání mimo pracoviště; odborné vzdělávání, a to ať už na pracovišti nebo mimo něj, a samozřejmě i rozvoj manažerů.

Obrázek 2 - Složky rozvoje lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong (2007, s. 444)

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci je velice proměnlivé jak v čase, tak v prostoru. Klíčem úspěchu není jen schopnost pružně reagovat na změny, ale i disponovat potřebnými dovednostmi a znalostmi. Z výše uvedeného vyplývá, že nestačí znalosti, které si člověk odnese ze studií, ale že je třeba pracovníky dále rozvíjet. Tak například Koubek (2007, s. 252) uvádí, že: „*Soudobý charakter práce v organizacích a nejnovější metody řízení však vyžadují nejen pracovníky náležitě odborně připravené a schopné si osvojovat nové odborné znalosti a dovednosti, ale i pracovníky se žádoucími rysy osobnosti, se žádoucím chováním*“.

Spousta organizací se proto snaží zabezpečovat svým zaměstnancům různé druhy a formy vzdělávacích a rozvojových aktivit. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je celoživotní a nikdy nekončící proces, který je založený na učení.

3.3 Učení

„Učení je relativně trvalou změnou znalostí, dovedností, názorů, postojů nebo pracovního chování“ (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 493).

„Učení lze definovat jako rozvoj, který vede k přetrvávající a efektivní změně v duševní činnosti a konání. Učení tedy zahrnuje nejen vědění, ale i konání“ (Hroník, 2007, s. 30).

V nejobecnější rovině můžeme chápat učení jako proces získávání individuální zkušenosti, tento proces nelze pozorovat, ale lze měřit jeho výsledky (Werther, Davis, 1992).

Učební proces je možno pochopit pomocí učební křivky, znázorněné na Obrázku 3. Křivka rozděluje učební proces do tří fází, které jsou na obrázku označeny písmenem A, B a C. Z bodu A do bodu B se jedná o vzestup a z bodu B do bodu C se jedná o rovinu. Přerušovaná čára v obrázku představuje uspokojivou úroveň výkonu, kterou se snaží dosáhnout instruktoři u svých žáků co nejrychleji. Rychlost učení je však u každého žáka ovlivněna dalšími zásadami, do kterých řadíme např. účast, opakování, věcnost, přenos a zpětnou vazbu (Werther, Davis, 1992).

Účast – při aktivní účasti se posluchač učí rychleji a osvojené znalosti si lépe uchovává v paměti (Werther, Davis, 1992).

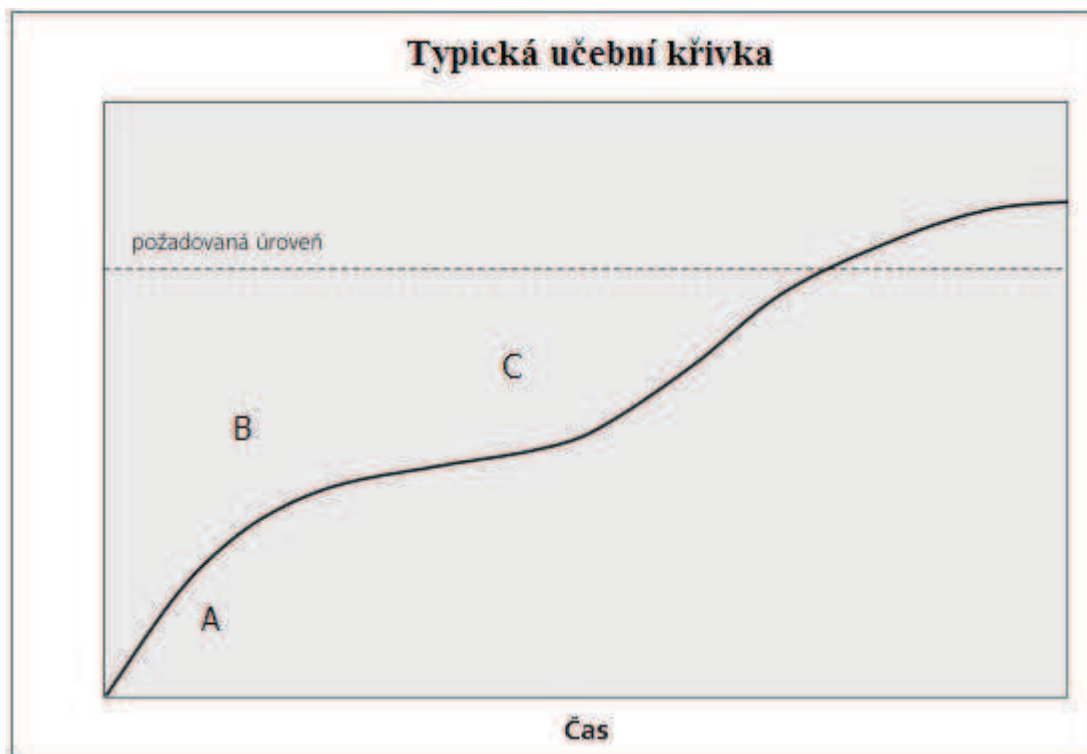
Opakování – opakování nám přecházejí znalosti z krátkodobé paměti do dlouhodobé paměti (Werther, Davis, 1992).

Věcnost – přispívá k snazšímu pochopení života kolem nás a rozšiřuje a zkvalitňuje komunikativní možnosti žáka (Werther, Davis, 1992).

Přenos – zde je prioritou přiblížit požadavky programu odborné přípravy s požadavky zaměstnání (Werther, Davis, 1992).

Zpětná vazba – má za úkol vyhodnotit a seznámit posluchače s jeho pokrokem. Motivovaní žáci tak mohou prostřednictvím zpětné vazby přizpůsobit své chování a rychleji dosáhnout stoupající učební křivky (Werther, Davis, 1992).

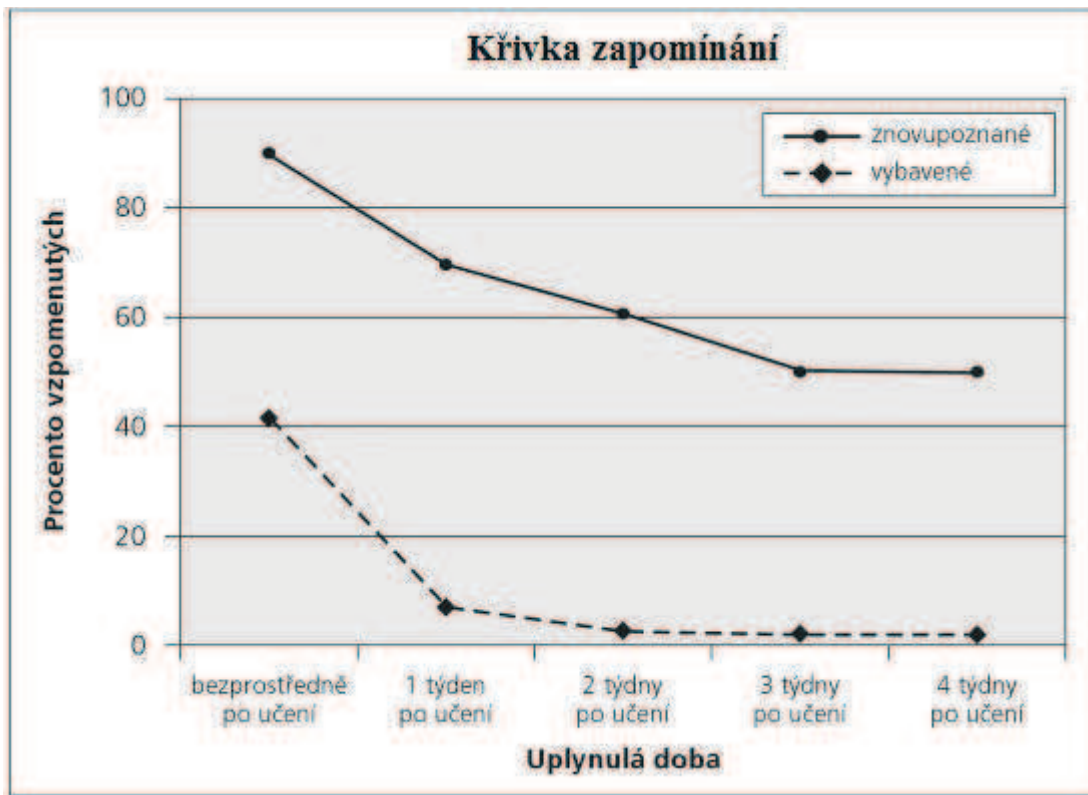
Obrázek 3 - Typická učební křivka



Zdroj: Werther, Davis (1992, s. 278)

Opakem učení a s ním spojeným zapamatováním si je proces zapomínání (Obrázek 4). Na rozdíl od křivky učení má křivka zapomínání tvar progresivního zplošťování. Progresivní zplošťování je zapříčiněno prudkým poklesem zapamatovaného během prvních dvou týdnů. Z níže uvedeného obrázku je patrné, že křivka zapomínání je dána časovým intervalem mezi učením a vybavením si naučeného. Po druhém týdnu dochází k mírnému poklesu a křivka začíná být stabilní – v prvních dvou týdnech se tedy jedná o nejkritičtější momenty. To, co nám zůstane v paměti po čtyřech týdnech od učení, si budeme pamatovat i za další týdny (Hroník, 2007).

Obrázek 4 - Křivka zapomínání



Zdroj: Hroník (2007, s. 43)

Rozvoj zkušeností, dovedností a znalostí se může rozdělit na učení probíhající v organizaci a učící se organizace. Učení probíhající v organizaci je orientováno na kolektivní učení se a uznává, že styl, jak k učení dochází, je ovlivňován podmínkami v organizaci a současně její kulturou. Učící se organizace podporuje učení všech svých členů, zaměstnanci si zde zlepšují své znalosti, aby dosáhli požadovaných výsledků. Hlavní koncepcí učící se organizace je především nalezení cesty společného učení, kde lidé postupně objevují, jak se podílet na vytváření hodnot, které mohou měnit (Armstrong, 2002).

Na níže uvedeném Obrázku 5 je zobrazen cyklus učení podle amerického psychologa D. A. Kolba z roku 1974. Cyklus obsahuje čtyři fáze: konkrétní zkušenost, reflexivní pozorování, abstraktní koncepci a aktivní experiment. Prostřednictvím tohoto cyklu dochází ke konkrétní zkušenosti (plánované či náhodné), k aktivnímu přemýšlení

o zkušenosti a jejím významu a k vytvoření teorie. Hlavním významem celého modelu je zkušenost (zážitek), který následně slouží jako pomyslný klíč v nových situacích a celý cyklus začíná znovu (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Obrázek 5 - Kolbův cyklus učení



Zdroj: Armstrong (2002, s. 455)

3.4 Systematický vzdělávací cyklus, fáze vzdělávání

„Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání“ (Koubek, 2007).

Systematické vzdělávání si lze představit jako cyklus, který se opakuje. Mohou ho provádět interní či externí pracovníci. Tito pracovníci vycházejí ze zásad politiky vzdělávání, neustále sledují cíle a strategie vzdělávání, jež se opírají o organizační a institucionální předpoklady. Nedílnou součástí systematického vzdělávání je existence vzdělávacích programů (Koubek, 2007).

Jak již bylo výše řečeno, intenzita a šíře pojetí vzdělávání zaměstnanců závisí na personální politice a strategii. Existují organizace, které přijímají již plně vyškolené

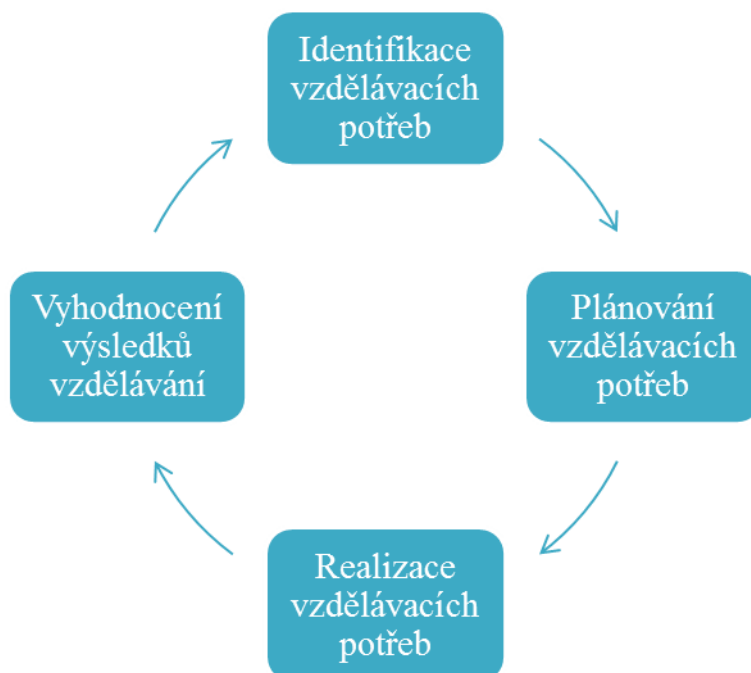
pracovníky, jiné je školí jen v nezbytných případech, ale většina organizací ve vyspělých zemích věnuje vzdělávání pracovníků velkou pozornost. V současnosti se nejčastěji stává podnikové vzdělávání součástí personálního oddělení, do kterého patří orientace na pracovníka, doškolení, přeškolení a rozvoj. Mimo jiné personální útvar spolupracuje s vedoucími pracovníky, kteří lépe znají své podřízené, pozorují je a rozhodují o tom, kdo a jak má být vzděláván (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Z výše uvedeného vyplývá, že „Proces profesní orientace představuje jeden z důležitých úkolů personálního útvaru a překračuje rámec kvalifikace směrem k formování osobnosti zaměstnanců a jejich motivace k dosahování osobních a podnikových cílů“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 82).

Podnikové vzdělávání je dlouhodobou záležitostí. V podstatě lze hovořit o čtyřech hlavních fázích:

- identifikaci vzdělávacích potřeb
- plánování vzdělávacích potřeb
- realizaci vzdělávacích potřeb
- vyhodnocení výsledků vzdělávání

Obrázek 6 - Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 84)

Co přesně jednotlivé fáze zahrnují, vysvětlují následující podkapitoly.

3.4.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Identifikace vzdělávacích potřeb se odvíjí od hodnocení pracovního výkonu a kompetencí, kdy se identifikuje individuální potřeba. Kromě této potřeby můžeme sledovat i potřeby organizace, které jsou rozpracovány do cílů podnikové strategie a způsobu jejich naplnění. Jinými slovy lze říci, že potřeba v oblasti vzdělávání je představována nepoměrem mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozuměním problému na straně zaměstnance a tím, co požaduje pracovní místo nebo co vyplývá například z organizačních změn a potřeb (Hroník, 2007).

Je nutné si uvědomit, že kvalifikace a vzdělávání jsou obtížně kvantifikované vlastnosti člověka, proto je fáze identifikace potřeb organizace založena na odhadech a aproximativních postupech. Má rysy experimentu, který v sobě promítá zkušenost, jejímž prostřednictvím modifikuje další cyklus vzdělávání pracovníků (Koubek, 2007).

Každé pracovní místo vyžaduje od pracovníka specifické požadavky. Například jednoduchá práce klade menší požadavky na pracovníka, nevyžaduje řešení složitých problémů, jedná se spíše o rutinní záležitost. Naopak složitější práce vyžaduje speciální znalosti, kdy pracovník musí odvádět vysokou kvalitu práce, kterou doprovází spolupráce s ostatními pracovníky a jejich řízení a rozhodování (Koubek, 2007).

Armstrong (2007, s. 503) ve své knize uvádí, že vzdělávací aktivity musí být založeny na znalostech toho, co je třeba udělat a proč. *„Vzdělávání by se mělo zabývat rozpoznáváním a uspokojováním potřeb rozvoje – přípravou lidí na to, aby byli schopni a ochotni brát na sebe další povinnosti a odpovědnost, zvyšováním všestranných schopností, přípravou lidí na to, aby byli připraveni na nové požadavky práce, víceoborovosti či flexibilní kvalifikací a přípravou lidí na to, aby byli v budoucnosti schopni přebírat vyšší úroveň odpovědnosti a pravomocí“.*

3.4.2 Plánování vzdělávacích potřeb

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci může probíhat několika způsoby. Může se jednat například o vzdělávací aktivity, jako jsou: orientace, doškolování, přeškolování a iniciovaný rozvoj organizací. Intenzita a hloubka vzdělávacích systémů záleží především na personálním oddělení, které by mělo vzdělávací programy zastřešovat. Některé organizace přijímají již plně vyškolené pracovníky, nebo naopak si své zaměstnance proškolují. Většina organizací ve vyspělých zemích má vlastní koncepci vzdělávání, vyčleněnou skupinu lidí, kteří se specializují na vzdělávací proces a zajišťují odbornou a organizační stránku a dost často organizace vlastní své vzdělávací zařízení. Nedílnou součástí vzdělávacích programů je existence standardních i speciálních vzdělávacích programů. Je dobré mít kromě vlastních lektorů i lektory externí (Koubek, 2007).

Plánování vzdělávacích programů a plánů je v kompetenci personálního oddělení a vrcholového vedení. Správně vypracovaný vzdělávací plán by měl obsahovat odpovědi na tyto otázky:

- *Jaké vzdělání má být zabezpečeno? (obsah)*
- *Komu (jednotlivci, skupiny, povolání)*

- *Jak? (na pracovišti/mimo, metody vzdělávání)*
- *Kým? (internet/externí vzdělávací akce)*
- *Kdy? (časový plán)*
- *Kde? (místo konání, zajištění ubytování, stravování)*
- *Za jakou cenu? (rozpočet)*
- *Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnosti jednotlivých vzdělávacích programů? (metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy)*

(Koubek, 2007, s. 265)

3.4.3 Realizace vzdělávacích potřeb

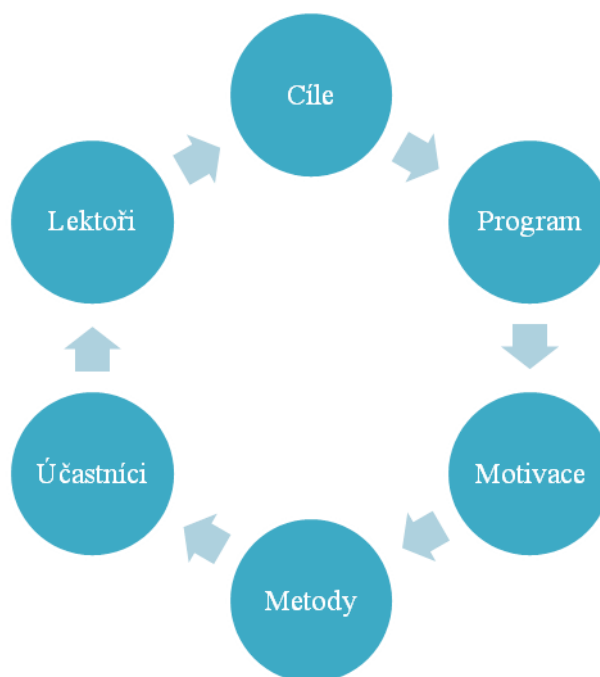
Po ukončení procesu plánování se přechází na samotnou realizaci vzdělávacích potřeb. V této fázi není definováno jen to: „*kdo bude odpovědný za přípravu vzdělávacího projektu a následnou realizaci podnikového vzdělávání, ale také to, v jakém prostředí bude podnikové vzdělávání probíhat*“ (Tureckiová, 2004, s. 102).

Realizace vzdělávacích potřeb má jasně vytyčené **cíle**, které se dělí na cíle kurzu a programové cíle. Cíle kurzu jsou složeny z jednotlivých vzdělávacích aktivit, které jsou mnohdy složeny ještě z dílčích cílů. Programové cíle zahrnují celý vzdělávací program a jsou základem pro určení vzdělávacích potřeb. K uspokojení vzdělávacích potřeb se vytváří pro každého zaměstnance konkrétní vzdělávací **program**, který obsahuje mimo obecných věcí jako např. den a čas ještě jméno lektora, místo kurzu, pomůcky a metody, které budou využity. Důležitým prvkem vzdělávacího procesu, který pozitivně ovlivňuje efektivitu vzdělávání, je **motivace**. Dalším prvkem, který nejenže motivujeme, ale je i klíčovým prvkem podnikového vzdělávání, jsou samotní **účastníci**. Pro dosažení stanovených cílů, kterých chce podnik dosáhnout, se musí zvolit vhodná **metoda**. Hlavním úkolem vzdělávací metody je zajištění vzdělávacího procesu, který povede k rozvoji tvořivosti a flexibility. To, jak se vhodná metoda stanoví nelze úplně přesně definovat, protože záleží na mnoha okolnostech – např. na věku účastníků, počtu účastníků, na úrovni vzdělávání, na učebním cíli, na jednotlivci, na podniku a jeho kultuře a mnoha dalších.

Dále bychom měli zohlednit i to, že každý člověk se učí individuálně a proto je důležité, aby **lektoři** při učení dokázali reagovat na případné bariéry a dokázali upravit vzdělávací metodu (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Výše vyjmenované prvky, které tvoří fázi realizace vzdělávání, jsou zobrazeny na Obrázku 7.

Obrázek 7 - Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 99)

Vzdělávací metody

Hlavním kritériem pro výběr vhodné metody vzdělávání je cíl vzdělávání a rozvoje. Klasifikovat metody zaměstnanců je možné několika způsoby – např. Koubek (2007) klasifikuje dle místa vzdělávání, což je jedna z nejčastějších metod. Je možné členit na:

- metody vzdělávání na pracovišti
- metody vzdělávání mimo pracoviště
- metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště

Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem, který zajišťuje vzdělávací proces. Při výběru vhodné metody je důležité brát v úvahu různá kritéria, jako např. individuální potřeby, požadavky podniku, technologický pokrok a ekonomický vývoj. Výběr vhodných metod je určován různými faktory – např. počet a věk účastníků vzdělávací akce, pozice, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí a dovedností. Dalším důležitým faktorem jsou programové cíle, priority a činnost, kterou se daná instituce zabývá. V neposlední řadě je i velice významná odborná úroveň a zkušenosti lektorů a prostorové možnosti realizace vzdělávacích programů (Vodák, Kucharčíková, 2011).

1.) Metody vzdělávání na pracovišti

Mezi metody na pracovišti se řadí například **instruktáž** při výkonu práce. Jedná se o nejběžnější a také nejčastější metodu. Při této metodě nově přijatý zaměstnanec nabývá nové vědomosti prostřednictvím pozorování od zkušeného zaměstnance. Díky rychlé interakci mezi instruktorem a pracovníkem dochází k efektivnějšímu zaškolení (Koubek, 2007).

Koučování je proti předešlé metodě charakterizováno dlouhodobějším působením školitele na nového zaměstnance. Kouč zde v úzké spolupráci přispívá k rozvoji zaměstnance a případně mu pomáhá ve vytyčení kariérního plánu. Při této metodě je nový zaměstnanec rozvíjen a vzděláván v osobních znalostech a dovednostech za účelem zlepšení výkonu a vlastní iniciativy (Koubek, 2007).

Další metodou je **mentoring**. Při této metodě je novému zaměstnanci přidělen mentor, který pracovníkovi poskytuje rady v získávání potřebných znalostí o podnikové kultuře, v oblasti osobního rozvoje nebo pomáhá při orientaci v zadaných úkolech. Oproti kouči je mentor spíše rádcem, kterému musí pracovník umět naslouchat. Výhodou této metody je možnost vybrat si vlastní vzor, ke kterému má vzdělávaný osobní vztah a může se aktivně zapojovat do procesu vlastního vzdělávání a rozvoje. Rizikem je zde ovšem špatná volba mentora, který může na nového zaměstnance přenést špatné návyky (Koubek, 2007).

Při výkonu práce se často používají **pracovní porady**. Jejichž prostřednictvím dochází k prohlubování znalostí a zkušeností týkajících se nejen pracoviště zúčastněného, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu (Koubek, 2007).

Často používaná metoda vzdělávání je tzv. metoda **asistování**. Nově příchozí pracovník je přidělen ke zkušenějšímu zaměstnanci a je pro něj pomocnou rukou. Pomáhá mu při plnění zadaných úkolů do doby, než bude schopen vykonávat práci samostatně. Metoda asistování může být rozvíjena metodou **pověření úkolem** a dost často se stává její konečnou fází. Školenému je zadán pracovní úkol, při kterém je sledován a vyhodnocován školitelem. Metoda vede k samostatnému řešení úkolu a rozvíjí tvůrčí schopnosti pracovníka (Koubek, 2007).

Tabulka 1 - Výhody a nevýhody vzdělávání na pracovišti

metoda	výhody	nevýhody
instruktáž	rychlý zácvik	lze použít jen u jednoduchých či dílčích pracovních postupů
	spolupráce mezi pracovníky navzájem	probíhá často pod tlakem úkolů a v hlučném pracovním prostředí
	spolupráce mezi vzdělávaným pracovníkem a jeho nadřízeným	
koučování	práce vzdělávaného je soustavně hodnocena	probíhá často pod tlakem úkolů a v hlučném pracovním prostředí
	úzká spolupráce vzdělávaného a nadřízeného	
	vytváří prostor pro stanovení cílů a kariéry pracovníka	
mentoring	vlastní iniciativa pracovníka	nebezpečí volby nevhodného mentora
pracovní porada	výměna zkušeností, zvyšující informovanost pracovníků	časové umístění
	rozšíření znalostí nových nebo méně zkušených pracovníků	
asistování	soustavnost působení a důraz na praktickou stránku vzdělávání	informace a instrukce plynou od jednoho zdroje
pověření úkolem	samostatné rozhodování a řešení úkolů	pracovník se může dopustit chyb či nesplnit úkol - což může narušit jeho sebedůvěru
	tvůrčí způsob	

Zdroj: Koubek (2007) – vlastní zpracování

2.) Metody vzdělávání mimo pracoviště

Pokud se pozornost zaměří více na zaměstnance, je vhodné využít metody vzdělávání mimo pracoviště, které svou formou připomínají školní vzdělávání. Mezi tyto metody patří například přednáška, demonstrování, workshop, brainstorming, případová studie simulace, hraní rolí, outdoor training/adventure education, hraní rolí, development centre a metoda simulace (Koubek, 2007).

Přednáška je metoda, která hraje hlavní úlohu, při níž zprostředkovává faktické informace nebo teoretické znalosti účastníkům. V závěru přednášky je vyhrazen prostor k otázkám a jejich odpovědím. Někdy dokonce může vyústit v diskuzi přednášejícího k posluchači. Výhodou této metody je rychlost předávání potřebných informací, které je předáváno plošně. Nevýhodou může být nízká efektivnost, která je vyvolána pasivitou posluchače (Koubek, 2007).

Při **demonstrování** je využívána audiovizuální technika, výpočetní technika, trenažér a obsluha různé techniky (Koubek, 2007).

Pro manažery a kreativní pracovníky je vhodné zvolit například **případové studie**, **workshop** či **brainstorming**. Účastníci musí ve vymezeném čase objevit příčiny problému, vymyslet postup řešení a prezentovat jeho návrh. Tyto metody jsou založeny na diskusi o problému ať už fiktivním či skutečném. Nevýhodou této metody je vysoká náročnost školitele na přípravu (Koubek, 2007).

Při **hraní rolí** se školitelé snaží rozvíjet praktické dovednosti člověka. Prostřednictvím hraní rolí se účastníci seznamují s mezilidskými vztahy a různými stresovými situacemi. Výhodou je, že tato metoda přináší školenému okamžitou zpětnou vazbu od školitele i od kolegů a mimo jiné pomáhá rozvíjet komunikační dovednosti a ovládat emoce. I zde je nevýhodou náročnost na realizaci (Koubek, 2007).

Development centre (=assessment centre) je metoda, která rozvíjí znalosti a dovednosti během řešení zadaných individuálních či skupinových úkolů (pohovory, testy) spojených s interakcí s ostatními účastníky programu. Tato metoda je vhodná především pro vzdělávání manažerů a pomáhá k učení zvládání stresových situací, určení priorit a s ním související hospodaření s časem a jednání s lidmi. Jde o velice účinnou metodu, protože účastník se musí vyrovnat s výskytem nahodilých jevů, které vychází z reálných situací a musí zde docházet k vyhodnocování výsledků nebo konfrontování výsledků s ostatními hodnotiteli (Koubek, 2007).

Metoda simulace kombinuje zmiňované případové studie a hraní rolí tak, aby se dosáhlo skutečnosti, která se blíží praxi. Účastníci dostanou podrobný scénář a jejich úkolem je

během určeného času provést řadu rozhodnutí. Postupuje se vždy od jednoduchých problémů ke složitým. Hlavním cílem je naučit se argumentovat a rozhodovat. Tato metoda je složitější na přípravu a koordinaci účastníků během vzdělávací akce (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Tabulka 2 - Výhody a nevýhody vzdělávání mimo pracoviště

metoda	výhody	nevýhody
přednáška	rychlost přenosu informace	jednostranný tok a pasivní příjem informací
	nenáročnost na vybavení	
demonstrování	zprostředkování znalostí i dovedností (vzdělávaný si zkouší své dovednosti nanečisto a bez rizika)	odlišnost vzdělávacího zařízení se skutečným pracovištěm
případová studie	rozvíjí analytické myšlení a schopnost nalézt řešení problému	klade vysoké požadavky na přípravu i na vzdělavatele
workshop	možnost posouzení problémů z různých úhlů pohledu	tým řešitelů může postrádat odborné znalosti, které jsou nezbytné k řešení problému
	příležitost podělit se o nápady při řešení každodenních problémů	
brainstorming	přináší nové nápady a alternativní přístupy	klade vysoké požadavky na přípravu i na vzdělavatele
	podporuje kreativní myšlení	
hraní rolí	účastníci se učí samostatně myslet, ovládat své emoce a pohotově reagovat	vyžaduje pečlivou organizační přípravu
development centre	učí zvládat stresové situace, jednání s lidmi, rozvržení času a určení priorit	vyžaduje pečlivou organizační přípravu

Zdroj: Koubek (2007) – vlastní zpracování

3.) Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště

V současnosti roste na významu metoda elektrického vzdělávání (e-learning), kterou lze využít ke vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště. **E-learning** je jedna z časově efektivních metod, která ke svému vzdělávání využívá počítačů. Přestože je e-learning založen na sítích, může obsahovat i např. CD-ROMy, které nevyžadují napojení

uživatelova počítače na internetovou či intranetovou síť. Prostřednictvím této formy dochází k usnadnění učení pomocí schémat, obrázků a grafů. Účastník vzdělávání si může své znalosti a dovednosti ověřit pomocí testů a cvičení (Koubek, 2007).

Armstrong (2007) rozeznává tři typy e-learningu:

- **samostatný** neboli separovaný e-learning, kdy účastník vzdělávání využívá technologii a není přitom závislý na instruktorovi či na ostatních vzdělávajících se osobách
- **živý** e-learning při němž je vzdělávající osoba v kontaktu s instruktorem, ale každý je na jiném místě
- **kolektivní** neboli kolaborativní e-learning, který využívá např. diskusí, fór a chatu k podpoře učení a vzdělávání, jež se opírá o výměnu a předávání informací a znalostí mezi učiteli se osobami

Tabulka 3 - Výhody a nevýhody metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště

metoda	výhody	nevýhody
e-learning	lze použít ke kolektivnímu i individuálnímu vzdělávání	náročnost na vybavení
	interaktivní metoda	vzdělávací programy jsou drahé a to především v případech, kdy jsou šity "na míru" organizaci
	přináší zpětnou vazbu, tempo je možné přizpůsobit individuálním potřebám a schopnostem	
	vzdělání zábavnou a názornou formou	
časově efektivní		

Zdroj: Koubek (2007) – vlastní zpracování

3.4.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání

Poslední fází systematického podnikového vzdělávání je vyhodnocování výsledků vzdělávání. Základy a kritéria pro hodnocení každé kategorie vzdělávání jsou položeny v předchozí fázi plánování vzdělávání. Spolu se základy a kritérii je zapotřebí zvážit, které informace se budou pro hodnocení získávat a následně analyzovat (Armstrong, 2002).

Vyhodnocování výsledků vzdělávání lze označit za komplexní proces měřící celkové přínosy a náklady rozvojového programu. Prostřednictvím vyhodnocování se kontroluje návratnost investic a to je jeden z důvodů, proč poptávka po vyhodnocování vzdělávacích programů stále roste (Koubek, 2007).

Jak již bylo konstatováno v podkapitole identifikace potřeb, kvalifikace a vzdělávání jsou obtížně kvantifikované vlastnosti člověka. Z toho vyplývá, že v oblasti vyhodnocování vzdělávání existuje řada kritérií a postupů, kterými lze vzdělávání hodnotit. Jedním takovým vyhodnocováním může být porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy, které absolvují jednotlivci po skončení vzdělávacího programu. Nevýhodou tohoto postupu je, že se ve výsledku testu může projevit i to, že účastník zrovna nemá svůj den a test napíše špatně. Další metodou je monitoring vzdělávacího procesu a programu. Tento postup hodnotí nejen práci lektorů, ale i vhodnost a účinnost zvolených metod. Jako u předešlé metody i zde platí, že se jedná o velice subjektivní hodnocení, které může být ovlivněno řadou faktorů. Občas se pro vyhodnocování používají i ekonomické ukazatele (např. zvýšení produktivity práce, růst prodeje, zlepšení kvality výrobků či služeb, pokles nákladů, atd.), které mohou však také zkreslit skutečnost (Koubek, 2007).

Před zahájením vyhodnocovacího procesu by si měli lektori a manažeři pečlivě ujasnit odpovědi na jednotlivé otázky:

1.) Vyplatí se vyhodnocování realizovat?

V tomto případě by se měli zamyslet nad výhodami a nevýhodami, které vyhodnocování vzdělávání přináší. Jaká jsou například negativa a pozitiva (příklad

viz Tabulka 4), co s sebou přináší a podle toho se rozhodnout, zda se vyplatí vyhodnocování realizovat či nikoliv.

Tabulka 4 - Příklad výhod a nevýhod vyhodnocování vzdělávání

pozitiva	negativa
vede k výkonnosti podnikání	subjektivní posuzování výsledků
vznik subvence mezi vzdělávacími a podnikatelskými cíli	časová náročnost
zaměřuje se na stanovené cíle vzdělávání	vyžaduje vynaložení dodatečných peněžních prostředků
upozorňuje účastníky, že mají zodpovědnost za dosažené výsledky	potřeba navázání úzké spolupráce mezi lektory a účastníky vzdělávání i managementu
vyhodnocuje a určuje, které vzdělávací aktivity jsou účinné	složitost kvantifikovat některé přínosy vzdělávání
určuje, které oblasti se má věnovat větší pozornost pro dosažení návratnosti investic	
navazuje spolupráci mezi personálním oddělením a managementem	
zabezpečuje orientaci vzdělávacích příležitostí na správné věci	

Zdroj: vlastní zpracování (Vodák, Kucharčíková, 2011)

2.) Jaká jsou rizika vyhodnocování?

Dříve, než se zahájí proces vyhodnocování, je zapotřebí včas odhalit případná rizika a odstranit je. Často se řeší problém výkonnosti podniku vzděláváním, ale zde je důležité vzít v úvahu tuto skutečnost: *„Jestliže podnik neumí správně měřit výkonnost zaměstnanců v jejich práci před vzděláváním, nebude schopen určit dopady, které vzdělávání mělo na jejich výkonnost“* (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 129).

3.) Kdy vyhodnocování realizovat?

Časovému umístění je důležité věnovat pozornost. Klasické přístupy řadí vyhodnocování na závěr vzdělávacího procesu. Zde je ale větší pravděpodobnost, že k vyhodnocování nedojde ať už z důvodu časové tísně nebo z důvodu opomenutí, vyčerpání finančních a materiálních zdrojů. Z toho důvodu je lepší

začlenit vyhodnocování do centra vzdělávacího procesu a počítat s ním hned od začátku. Následující Obrázek 8 zobrazuje začlenění vzdělávacího procesu do centra celého vzdělávacího programu (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Obrázek 8 - Umístění vyhodnocování do centra vzdělávacího procesu



Zdroj: (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 130)

4.) Subjekty vyhodnocování

Za účinnost vzdělávacího procesu ručí společně s personálním oddělením vrcholový management. Ten ale neručí za efektivitu realizace všech fází vzdělávání sám. Mezi subjekty vyhodnocování patří i manažeři, kteří jsou významným článkem, ručí za propojení vzdělávacích cílů s cíli podniku. Dalšími zapojenými subjekty jsou samotní účastníci, ti vyplňují hodnotící testy, formuláře a akční plány. Podniky si mnohdy najmou z důvodu zajištění větší objektivitě externí odborníky, kteří po provedení expertízy poskytnou nestranný výsledek hodnocení (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Přístupy při vyhodnocování vzdělávání

Při vyhodnocování vzdělávání je vhodné aplikovat konkrétní přístupy, kterých existuje celá řada. Přes rozdílnost jednotlivých přístupů je možné sledovat například chování, zájem, výkonnost a spokojenost účastníků. Pokud zohledníme čas, tak můžeme rozdělit sledování v rámci uvedených přístupů na vyhodnocování:

- **Před vzděláváním** je možné porovnat, kolik lidí projevilo o vzdělávací akci zájem a kolik z nich se na ni přihlásilo (Vodák, Kucharčíková, 2011).
- **Při ukončení vzdělávací akce** se nejčastěji zjišťuje spokojenost účastníků se vzděláváním, měří se získané znalosti a dovednosti, je možné řešit simulované situace a sledovat ochotu a odhodlanost využívat nabyté vědomosti a dovednosti vzděláváním (Vodák, Kucharčíková, 2011).
- **S odstupem času** se sleduje vše, co bylo sledováno při ukončení vzdělávací akce s tím rozdílem, že je zde zohledněn časový odstup (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Modely vyhodnocování vzdělávání

Při vyhodnocování vzdělávání je důležité věnovat značnou pozornost výběru vhodného modelu, který je tvořen soustavou několika úrovní. O počtu aplikovaných úrovní rozhodují manažeři a lektori. Při rozhodování zohledňují například tyto faktory: časové rozložení vzdělávacího programu, typ vzdělávacího programu, předpokládaný počet zúčastněných, vyvídací schopnost a zastoupení preferovaných informací, náklady na vyhodnocování, náročnost z časového hlediska, jaké vědomosti a zkušenosti mají lektori nebo manažeři s předešlou aplikací modelu a jaké jsou cíle podniku (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Používané modely vyhodnocování

1.) Kirkpatrickův model

Jedná se o široce používaný a oblíbený model sloužící pro hodnocení tréninku a učení. Kirkpatrickův čtyřúrovňový model je hojně využíván lektory při realizaci podnikového rozvoje. Jak již bylo výše uvedeno, všechny úrovně se mnohdy nevyužívají a je na manažerech či lektorech, které úrovně hodnocení použijí.

Úrovně vyhodnocování jsou:

1. úroveň – reakce účastníků

Na této úrovni je hodnoceno, jak účastníci vzdělávacího procesu reagují a jak jsou spokojeni se vzdělávacím procesem. Pro hodnocení se nejčastěji používají dotazníky nebo rozhovory a od účastníků se zjišťuje, co by změnili či doplnili (Kirkpatrick D. L. and J. D. Kirkpatrick, 2006).

2. úroveň – učení

V této úrovni je hodnoceno, co se účastníci naučili, a porovnávají se znalosti a dovednosti před zahájením školení a po ukončení vzdělávací akce. K hodnocení nabytých vědomostí se nejčastěji používají testy, ale mohou se dělat i rozhovory nebo může docházet k vyhodnocení prostřednictvím pozorování (Kirkpatrick D. L. and J. D. Kirkpatrick, 2006).

3. úroveň – chování

Na této úrovni je hodnoceno, v jaké míře se změnilo chování pracovníků na pracovišti po dokončení vzdělávacího procesu. Prostřednictvím rozhovoru nebo pozorování se zjišťuje, nakolik pracovníci uplatňují získané dovednosti a znalosti při výkonu práce (Kirkpatrick D. L. and J. D. Kirkpatrick, 2006).

4. úroveň – výsledky

Na této úrovni hodnocení se posuzuje vliv působení pracovníka na výsledek a vyhodnocuje se, do jaké míry se pomocí vzdělávání povedlo naplnit stanovené cíle. K hodnocení nejčastěji dochází před i po vzdělávací akci a zjišťuje se míra, v jaké bylo dosaženo cílů v různých oblastech (Kirkpatrick D. L. and J. D. Kirkpatrick, 2006).

První dvě úrovně hodnocení (reakce účastníků a učení) neposuzují efektivitu, ale hodnotí především to, zda se účastníkům vzdělávání líbilo. Následující dvě úrovně (chování a výsledky) jsou náročné jak z hlediska časového, tak z administrativního. Toto hodnocení se nepoužívá pro všechny vzdělávací metody, ale je určeno především pro klíčové metody, jež jsou drahé a mají pro podnik a vrcholové vedení zásadní význam (Kirkpatrick D. L. and J. D. Kirkpatrick, 2006).

2.) Hamblinův model vyhodnocování

Hamblinův model je pětiúrovňový model vyhodnocování, který vychází z Kirkpatrickova modelu a je doplněn o pátou úroveň: „hodnocení konečné hodnoty“. Na této úrovni se zjišťuje, jaký prospěch má podnik jako celek ze vzdělávání a to například z hlediska růstu a ziskovosti (Vodák, Kucharčíková, 2011).

3.) Simmondsův model vyhodnocování

Dalším používaným modelem je například Simmondsův model, který je jen tříúrovňový.

1. úroveň – interní ověření

Na této úrovni se ověřuje, zda vzdělávací program dosáhl vytyčeného cíle, jež byl zaměřen na změnu chování (Vodák, Kucharčíková, 2011).

2. úroveň – externí ověření

V této úrovni se zjišťuje, zda stanovené cíle, které se zaměřují především na změnu v chování, odpovídají vstupní identifikaci vzdělávacích potřeb a zda se zlepšuje výkon vzdělávaného účastníka (Vodák, Kucharčíková, 2011).

3. úroveň – evaluace

V poslední úrovni se hodnotí kvalita a dopad vzdělávací akce, která se podílí na zvýšení celkového přínosu pro podnik (Vodák, Kucharčíková, 2011).

3.5 Posuzování efektivnosti vzdělávání

„Hodnocení efektivnosti vychází z poznání problémů spojených s vyhodnocováním a představuje užitečnou pomůcku k určení finanční hodnoty, kterou podnik naplněním učebních cílů získá“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 164).

V reálu se efektivnost vzdělávání poměřuje ve smyslu nákladů na vzdělávání a jejich přínosů.

3.5.1 Náklady na vzdělávání

K posouzení efektivnosti vzdělávání je třeba podrobně porovnat náklady a výnosy. Před zahájením kalkulace nákladů je vhodné předem vymezit, do jaké hloubky se bude zacházet. Minimálně se však musí počítat s osobními náklady, které vynaložíme na účastníky a lektory. Do osobních nákladů spadá například pojištění, stravné, cestovní náklady a další výhody, které zaměstnanec poskytuje. Do nákladů patří i výlohy na vývoj studijních aktivit, náklady spojené s vytyčením a srovnáním vzdělávacích potřeb, náklady související s ubytováním a pronájmem prostor a potřebné techniky. Mezi další náklady patří náklady obětované příležitosti, které by se daly v případě neuskutečnění vzdělávání využít k jiné aktivitě. Další možností, jak sledovat náklady, je pomocí jednotlivých fází vzdělávacího procesu (analýza, plánování, realizace a vyhodnocování). Při analýze nákladů

je důležité zaměřit se i na faktory, které výši nákladů ovlivňují (např. typ a velikost organizace, počet účastníků vzdělávání výše platů lektorů apod.) (Vodák, Kucharčíková, 2011).

3.5.2 Přínosy vzdělávání

Po vyčíslení nákladů na vzdělávání je důležité začít věnovat pozornost efektivitě a začít analyzovat přínosy vzdělávání. Hlavním přínosem vzdělávání je lepší využití potenciálu, díky němuž se účastníci lépe přizpůsobují, jsou flexibilnější a lépe plní požadavky. V oblasti technologií, které jdou neustále dopředu, přináší vzdělávání možnost vytěžit maximum z používaných zařízení a systémů. Mezi další přínosy vzdělávání patří např. zvýšení výkonnosti, větší spokojenost zákazníků a pokles fluktuace. Některé přínosy jsou jasně viditelné již v průběhu procesu realizace vzdělávání, jiné až po skončení vzdělávání nebo s delším časovým odstupem (Vodák, Kucharčíková, 2011).

3.6 Trendy ve vzdělávání

V předešlé kapitole bylo již řečeno, že velkým přínosem vzdělávání je zvyšování výkonnosti a to se promítá do následujících trendů současnosti:

1.) Od „kusovek“ k celostnímu přístupu

Tento trend poukazuje na změnu dosavadního chápání vzdělávání, které lze charakterizovat jako cestu od vzdělávání k učení se. Jedná se o proces, kdy se nevzdělává pouze jedinec, ale učí se celá skupina zaměstnanců a pracovník je chápán jako subjekt rozvoje. Učící se organizace preferuje atmosféru permanentního rozvoje a vzdělávání, které se odehrává nejčastěji v práci. Takové učení má podobu tréninku či jiné formy zpětné vazby, kterou nejčastěji poskytují kouči, trenéři a kolegové. V tomto přístupu není přesně definováno, které oblasti školí interní či externí lektori. Mezi interními a externími lektory dochází ke spolupráci a společnému programu (Hroník, 2007).

2.) Just-in-time ve vzdělávání

Jedná se o nový trend, který má podobu kurzu, jež přichází v pravý čas. Může mít podobu standardních kurzů, které budou součástí katalogu a budou představovat nezbytné minimum pro fungování (Hroník, 2007).

3.) Standardizované kurzy

Standardizované kurzy jsou zaměřeny na získávání znalostí a dovedností. Využívá se při nich katalogových či e-learningových kurzů, jež jsou určeny pro většinu lidí v organizaci (Hroník, 2007).

4.) Důraz na diferenciaci

Diferenciace v oblasti vzdělávání lze označit za motivační nástroj, který se uplatňuje v oblasti hodnocení zaměstnanců, odměňování a při rozvoji. Vzhledem k tomu, že bez diferenciaci není možné zvyšovat výkonnost a efektivitu, bude na ní v budoucnosti kladen stále větší důraz (Hroník, 2007).

4 Praktická část

4.1 Charakteristika zvoleného subjektu

Hlavní město Praha je veřejnoprávní korporací, která má vlastní majetek, má vlastní příjmy a hospodaří podle vlastního rozpočtu. Hlavní město Praha vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících. Jedním z orgánů, které jsou za fungování, správu a kontrolu zodpovědné je Magistrát hlavního města Prahy³ (Základní informace o MHMP, 2014).

Mezi hlavní úkoly MHMP patří přezkoumávat rozhodnutí vydaná orgány městských částí ve správním řízení, pokud není zákonem tato působnost svěřena zvláštnímu orgánu nebo zvláštní zákon nestanoví jinak, dále ukládání sankcí podle zákona o hlavním městě Praze, zabezpečování výstavby a provozu informačního systému MHMP a úřadů městských částí kompatibilního s informačními systémy správních úřadů, kontrola dodržování usnesení vlády v činnosti úřadů městských částí v přenesené působnosti, poskytování odborné pomoci a vykonávání další působnosti svěřené zákonem. MHMP se také podílí na odborné přípravě zaměstnanců zařazených do MHMP a úřadů městských částí pro vykonání zkoušky zvláštní odborné způsobilosti (Základní informace o MHMP, 2014).

4.2 Řízení lidských zdrojů na MHMP

Lze konstatovat, že řízení lidských zdrojů na MHMP vychází z organizační struktury MHMP. Ta je upravena Organizačním řádem MHMP, který vydala Rada hlavního města Prahy na základě zákona o hlavním městě Praze. V čele je ředitel MHMP hlavního města Prahy. Ředitel MHMP řídí sekci přímo řízenou ředitelem MHMP a sekci státní správy, ostatní tři sekce řídí jeho zástupci. Zástupci ředitele jsou jmenováni pro příslušné organizační oblasti (sekce: finanční a správy majetku, státní správy a rozhodování o území)

³ Dále jen MHMP.

a jsou zmocněni řídit práci ředitelů odborů, které spadají do jejich organizační oblasti. Organizační jednotky MHMP dělíme na základní a zvláštní:

- **Základní organizační jednotky** jsou odbory, které jsou pro výkon a zajištění určitých činností zařazeny do již zmíněných sekcí. Odbory se dále člení na oddělení a každé oddělení má svého vedoucího. Vedoucí oddělení řídí práci zaměstnanců hlavního města Prahy zařazených do MHMP a odpovídá za ni řediteli příslušného odboru MHMP (Organizační řád MHMP, 2014).
- **Zvláštní organizační jednotky** jsou zařazeny do sekce přímo řízené ředitelem MHMP. Na rozdíl od základních organizačních jednotek nevykonávají žádnou agendu ve věcech přenesené působnosti. Do zvláštních organizačních jednotek spadají sekretariáty náměstků primátora hlavního města Prahy a členů Rady a jsou zřízeny za účelem zabezpečování výkonu funkce členů Rady (Organizační řád MHMP, 2014).

Vedle organizační struktury hraje při řízení lidských zdrojů značnou roli rovněž legislativa vzdělávání.

4.2.1 Legislativa vzdělávání

Oblast vzdělávání úředníků územních samosprávných celků upravuje zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů – Část I. - Hlava IV. - Vzdělávání úředníků.

Hlavním cílem zákona o úřednících územních samosprávných celků je zajištění kvalitního, efektivního a nestranného výkonu veřejné správy v území. Jeden z předpokladů, který má vést k naplnění uvedeného cíle, je profesionalizace úředníků. Profesionalizace zvyšuje nároky z hlediska odbornosti úředníků a v této souvislosti nabývá na významu vzdělávání a rozvoj úředníků.

Úředníkem je zaměstnanec územního samosprávného celku, který se podílí na výkonu správních činností zařazených do úřadu. Zákon se nevztahuje na pracovníky vykonávající

pomocné, servisní či jiné manuální práce nebo kteří výkon takových prací řídí (§ 2 zákon č. 312/2002 Sb.).

Prohlubování kvalifikace

Úředník má ze zákona základní povinnost prohlubovat si kvalifikaci, která mu umožňuje vykonávat sjednaný druh práce. Územní samosprávný celek má obecnou povinnost zařadit úředníkovi možnost prohlubování kvalifikace a to prostřednictvím vzdělávacích institucí akreditovaných pro příslušný vzdělávací program (§ 16 zákon č. 312/2002 Sb.).

Zákon o úřednících územních samosprávných celků vymezuje subjekty, které mohou poskytovat vzdělávání úředníkům. Jedná se o právnické či fyzické osoby, které jsou oprávněny ke vzdělávací činnosti dle zvláštního právního předpisu. Dále může vzdělávání poskytovat územní samosprávný celek nebo příspěvková organizace, kterou zřídilo Ministerstvo vnitra (§ 17 zákon č. 312/2002 Sb.).

Výchozím dokumentem pro prohlubování kvalifikace je plán vzdělávání, který musí územní samosprávný celek vytvořit do jednoho roku od vzniku pracovního poměru úředníka. Do plánu vzdělávání spadá vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, zkouška odborné způsobilosti a vzdělávání vedoucích úředníků. Plán vzdělávání je určen na dobu tří následujících let a musí obsahovat časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníků v minimálním rozsahu 18 dní. Z plánu vzdělávání plyne pro územní samosprávný celek povinnost, kdy musí alespoň jednou za tři roky zhodnotit plnění plánu a dle výsledku vyhodnocení provést případnou aktualizaci (§ 17 zákon č. 312/2002 Sb.).

Vstupní vzdělávání

Prostřednictvím vstupního vzdělávání přijde poprvé úředník do styku se vzdělávacím procesem. Právě zde je informován o systému následného profesního vzdělávání ve smyslu zákona o úřednících územních a samosprávných celků, o jeho právech a povinnostech, jež vyplývají z tohoto zákona.

Úředník je ze zákona povinen během zkušební doby absolvovat vstupní vzdělávání, které musí ukončit nejdéle do tří měsíců ode dne vzniku pracovního poměru. Vstupní vzdělávání

zahrnuje znalosti základů veřejné správy a veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka. Za absolvování dostane úředník od vzdělávací instituce osvědčení. Povinnost účasti na vstupním vzdělávání se nevztahuje na úředníka, který má zkoušku odborné způsobilosti (§ 19 zákon č. 312/2002 Sb.).

Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání pojímá prohlubující, specializační a aktualizací vzdělávání úředníků. Je zaměřeno na výkon správních činností v územním samosprávném celku, do kterého spadá i prohlubování jazykových dovedností. O účasti vzdělávání úředníka rozhoduje vedoucí úřadu, který při rozhodování vychází z potřeb úřadu a z plánu vzdělávání konkrétního úředníka. Průběžné vzdělávání se uskutečňuje formou kurzu a účastník dostane od vzdělávací instituce na konci kurzu osvědčení (§ 20 zákon č. 312/2002 Sb.).

Zvláštní odborná způsobilost

Zvláštní odborná způsobilost (dále jen ZOZ) zaručuje získání potřebných znalostí a dovedností k výkonu činností stanovených prováděcím právním předpisem, který upravuje způsob přihlašování ke zkoušce, náležitosti přihlášky, způsob a průběh zkoušky a náležitosti osvědčení. Dle vyhlášky Ministerstva vnitra č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků je upraveno, kteří úředníci musí prokázat ZOZ k výkonu správní činnosti.

Zvláštní odborná způsobilost se skládá ze dvou částí a to z části obecné a zvláštní. Obecná část obsahuje znalost základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, o krajích, o hlavním městě a správního řádu. Zvláštní část obsahuje znalosti potřebné k výkonu správních činností, předpokládá znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů. Obě části mají společný požadavek a tím je schopnost aplikovat uvedené znalosti (§ 21 zákon č. 312/2002 Sb.).

Povinnost přihlásit úředníka k vykonání zkoušky ZOZ je na straně územního samosprávného celku. Lhůta, kterou stanovuje zákon o úřednících, je do šesti měsíců

od vzniku pracovního poměru úředníka nebo do tří měsíců pro případ, kdy úředník začal vykonávat správní činnost, pro kterou je ZOZ předpokladem (§ 21 zákon č. 312/2002 Sb.).

Zkoušku zabezpečuje Ministerstvo vnitra společně s dalšími ministerstvy a ostatními ústředními správními úřady. Ze zákona má Ministerstvo vnitra stanovenou lhůtu 30 dnů ode dne doručení přihlášky písemně sdělit úředníkovi den, místo a čas konání zkoušky společně se seznamem zkušebních otázek a odborné literatury, z nichž vychází zkušební komise. Ta je tvořena třemi odborníky v čele s předsedou pro obecnou a zvláštní část. Zkušební komise rozhoduje většinou hlasů svých členů a o průběhu a výsledku zkoušky musí vypracovat protokol (§ 22-23 zákon č. 312/2002 Sb.).

Zkouška je rozdělena na ústní a písemnou část a obě části ověřují samostatně znalosti z obecné a zvláštní části. Jako první vykonává úředník písemnou část a pokud ji úspěšně složí, přistupuje na ústní zkoušku. Výsledky zkoušky jsou veřejné a úředník je s výsledkem obeznámen v den konání zkoušky. V případě, že vyhoví stanoveným požadavkům, obdrží od Ministerstva vnitra do 15 dnů ode dne konání zkoušky osvědčení zvláštní odborné způsobilosti. V opačném případě může zkoušku dvakrát opakovat a to nejdříve po 30 dnech, ale nejpozději však do 90 dnů ode dne zkoušky, v níž uchazeč nevyhověl (§ 24-25 zákon č. 312/2002 Sb.).

Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů

Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů se skládá též z obecné a zvláštní části. Obecná část se zaměřuje na oblast řízení úředníků a zvláštní část se zabývá přehledem správních činností. Vedoucí úředník je povinen ukončit vzdělávání do dvou let ode dne, kdy začal vykonávat řídicí funkci (§ 27 zákon č. 312/2002 Sb.).

Pro doložení absolvování vzdělávání vedoucích pracovníků vydává vzdělávací instituce osvědčení. Ze zákona je úředník, kterému hradí územní samosprávný celek uvedené vzdělávání povinen zůstat po ukončení vzdělávání v pracovním poměru po dobu 3 let. V případě, že vedoucí úředník rozváže pracovní poměr s územním samosprávným celkem dříve, než uplyne stanovená doba 3 let, je povinen uhradit náklady spojené se vzděláváním (§ 27 zákon č. 312/2002 Sb.).

Rovnocennost vzdělání

Zákon o úřednících řeší i rovnocennost vzdělání a umožňuje uznat i jiný druh vzdělání, který odpovídá obsahem i rozsahem vzdělání, o jehož uznání se žádá. Zákon zohledňuje znalosti získané v příslušných oborech a oblastech v rámci bakalářského či magisterského programu a akceptuje uznáním dosaženého vysokoškolského vzdělání nahradit vstupní vzdělávání, zkoušku zvláštní odborné způsobilosti a vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů (§ 32-34 zákon č. 312/2002 Sb.).

Akceptaci vzdělávání provádí Ministerstvo vnitra na základě individuální žádosti úředníka nebo územního samosprávného celku nebo dle vyhlášky č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků ve znění pozdějších předpisů. Tento prováděcí právní předpis obsahuje v příloze výčet bakalářských a magisterských studijních programů, které splňují požadavky pro uznání rovnocennosti vzdělání. Ministerstvo má zákonem stanovenou lhůtu do tří měsíců od doručení žádosti pro uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části.

4.3 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců na MHMP

Za rozvoj a vzdělávání zaměstnanců na MHMP zodpovídá personální odbor, konkrétně oddělení vzdělávání zaměstnanců. Oddělení je tvořeno šesti zaměstnanci, kteří zabezpečují výše uvedenou zákonem stanovenou povinnost vzdělávání. Dále rozhodují o zařazení zaměstnanců do příslušných vzdělávacích kurzů a vyjadřují se k žádostem týkajících se zahraničních stáží. Pro zaměstnance zprostředkovávají nejen interní⁴ vzdělávací akce, ale ve spolupráci s dalšími institucemi i externí⁵ vzdělávací akce.

⁴ Zde často přednášejí lidé z řad úředníků nebo kvalifikovaní lektori. Jsou nabízeny prostřednictvím pravidelných vzdělávacích programů.

⁵ Z důvodu úzké specializace témat nejsou začleněny do pravidelných vzdělávacích programů. Jsou zajišťovány agenturou.

V oblasti celoživotního vzdělávání analyzují potřeby zaměstnanců, které znalosti a vědomosti prohlubují, rozšiřují či doplňují. Zaměstnanci MHMP mají v této souvislosti možnost podat žádost o uzavření kvalifikační dohody⁶. Nejčastěji se tato žádost uzavírá z důvodu zvyšování kvalifikace nebo v případech, kdy je zaměstnanec zařazen v platové třídě, ve které má například udělenou výjimku z důvodu nesplnění potřebné či optimální kvalifikace.

Žádost podává zaměstnanec pomocí interního tiskopisu, jež nalezne na intranetu. Zaměstnanec zde vyplní osobní údaje, dosažený stupeň a směr vzdělání, název školy a obor, kam se hlásí, druh studia a žádost stvrdí podpisem. K žádosti se musí vyjádřit ředitel odboru, dále pověřený zaměstnanec personálního odboru, který vyhodnocuje soulad požadovaného studia s pracovní činností, jež zaměstnanec vykonává v rámci své pozice na MHMP. Na základě stanoviska pověřeného pracovníka personálního odboru rozhoduje ředitel MHMP o uzavření kvalifikační dohody. Tato dohoda se většinou uzavírá se zaměstnanci, kteří jsou přijati do pracovního poměru na dobu neurčitou a jsou po zkušební době.

Jen výjimečně se uzavírá dohoda se zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru na dobu určitou⁷. Z dohody vyplývá pro zaměstnance nárok na čerpání studijního volna s náhradou platu, jež je v souladu s § 232 zákoníku práce. Mimo to ale také povinnost, kdy se zaměstnanec zavazuje k tomu, že setrvá u zaměstnavatele po stanovenou dobu po ukončení studia. Pokud by zaměstnanec z nějakého důvodu uvedený závazek nesplnil, musí zaměstnanci kompenzovat náklady, které za poskytované pracovní úlevy zaměstnavatel vynaložil. Pracovníci oddělení vzdělávání zaměstnanců vedou databázi o zaměstnancích, kteří si kvalifikační dohodu uzavřeli. Začátkem školního roku či semestru na základě předloženého rozvrhu či indexu sestaví zaměstnanci přehled o možnosti čerpání studijního volna. Tedy o maximálním počtu dní, které může zaměstnanec využít k čerpání studijního

⁶ Dohoda o zvyšování kvalifikace a dohoda o prohlubování kvalifikace.

⁷ Zde musí být splněn předpoklad, že pracovní poměr bude trvat takovou dobu, ve které je zaměstnanec schopen splnit závazek z dohody vyplývající.

volna na vyučování, přípravu a vykonání zkoušky, státní závěrečné zkoušky, maturitní zkoušky, na vypracování a obhajobu diplomové či bakalářské práce nebo na přípravu a vykonání státní závěrečné zkoušky. Dále vymezí dny, kdy bude zaměstnanec na výuce. Tento přehled následně zaměstnanec podepíše a pracovník personálního oddělení předá hospodáři příslušného odboru, v němž zaměstnanec působí.

Pracovníci úseku vzdělávání do svých činností implementují neustále nové poznatky a trendy z oblasti řízení lidských zdrojů za účelem rozvoje a následného využití lidského potenciálu. Kromě každoročních statistik vyhodnocujících efektivnost vzdělávacích programů a na základě analýzy vytváří podklady s náměty na další rok, jež předkládají řediteli MHMP ke schválení. S tím souvisí i plánování a zpracování návrhu vlastního rozpočtu, který vždy schvaluje Rada a následně Zastupitelstvo v rámci rozpočtu města.

4.4 Systematický vzdělávací cyklus na MHMP a posuzování efektivnosti

Zatímco údaje týkající se charakteristiky zvoleného subjektu a řízení lidských zdrojů vycházely především ze zákonných norem, k seznámení se systematickým vzdělávacím cyklem a posouzení efektivnosti bylo zapotřebí použít zcela odlišné nástroje. V případě systematického vzdělávacího cyklu šlo především o polostandardizovaný rozhovor, který byl rozčleněn dle čtyř základních fází systematického vzdělávání zaměstnanců – tedy identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávacích potřeb, realizace vzdělávacích potřeb a vyhodnocení výsledků vzdělávání.

Ačkoliv v teoretické části je posuzování efektivnosti vzdělávání definováno poměrem nákladů na vzdělání a jejich přínosů, pro potřeby diplomové práce je třeba zvolit jiný přístup. Hlavním důvodem je skutečnost, že potřebné údaje o nákladech na vzdělávání představují citlivou informaci, kterou není vhodné zveřejnit. Proto bude na efektivnost vzdělávání nahlíženo z pohledu spokojenosti vedoucích pracovníků v komparaci se zaměstnanci⁸. K jejímu zjištění bylo využito dvou dotazníků. Jeden z nich byl určen

⁸Tento přístup je jednou z úrovní vyhodnocování Kirkpatrickova modelu, o němž je zmínka v teoretické části diplomové práce.

pro vedoucí pracovníky, druhý pro jejich podřízené, tedy řadové zaměstnance úřadu. Dotazníky byly vytvořeny na webových stránkách www.surveo.com, přičemž odkaz na tyto stránky s prosbou o vyplnění dotazníku byl rozeslán respondentům elektronicky.

4.4.1 Rozhovor s vedoucí oddělení vzdělávání zaměstnanců týkající se systematického vzdělávacího cyklu na MHMP

Rozhovor proběhl 1. 12. 2014 s vedoucí oddělení vzdělávání zaměstnanců v prostorách MHMP a trval dvě a půl hodiny. Jednalo se o polostandardizovaný⁹ rozhovor, který byl zaměřen na systematický vzdělávací cyklus na MHMP (Příloha 1). Rozhovor byl koncipován tak, aby logicky odpovídal rozčlenění dle čtyř základních fází systematického vzdělávání zaměstnanců, tedy jak je popsáno v teoretické části:

- identifikace vzdělávacích potřeb
- plánování vzdělávacích potřeb
- realizace vzdělávacích potřeb
- vyhodnocení výsledků vzdělávání

Následující vyhodnocení rozhovoru je zpracováno dle výše jmenovaných fází systematického vzdělávání.

1.) Identifikace vzdělávacích potřeb

Při identifikaci vzdělávacích potřeb vychází MHMP ze zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Zaměstnanec přijde poprvé do styku se vzdělávacím procesem prostřednictvím vstupního školení, které musí povinně absolvovat během zkušební doby. Všestranné schopnosti si úředník zvyšuje průběžným vzděláváním.

Budeme-li vycházet z Amstronga (2002) vzdělávání by se mělo zabývat přípravou zaměstnanců na nové požadavky práce. Na MHMP jde například u zvláštní odborné

⁹ Některé části jsou zcela strukturované a některé nestrukturované.

způsobilosti, která vychází z prováděcího právního předpisu, o přípravu lidí na přebírání vyšší úrovně odpovědnosti a pravomocí.

2.) Plánování vzdělávacích potřeb

Územní samosprávný celek je povinen vypracovat plán vzdělávacích akcí do jednoho roku od vzniku pracovního poměru úředníka a při jeho vypracování se vychází z identifikace vzdělávacích potřeb – tedy dle zákona č. 312/2002 Sb. Nejméně jedenkrát za tři roky musí územní celek vyhodnotit plnění tohoto plánu a podle výsledků hodnocení provést případnou aktualizaci.

Na MHMP se aktualizuje plán vzdělávání jednou ročně a to vždy během měsíce května. Aktualizaci provádí vedoucí oddělení, který nese zodpovědnost za administrování individuálních plánů vzdělávání. To se provádí pomocí modulu Personalistika, který je nadstavbovým modulem systému FLUXPAM5¹⁰. Každoroční aktualizace je důležitá pro plánování potřebných kurzů, školení a seminářů na další časové období. Vedoucí úředník má v modulu Personalistika přístup pouze na své podřízené. U každého podřízeného by měl vedoucí provést aktualizaci a kontrolu, zda zaměstnanec absolvoval naplánované kurzy. Pokud absolvoval, kurzy jsou v modulu označeny zeleně a odškrtnuty. Pokud zaměstnanec kurz neabsolvoval, může mu vedoucí kurz naplánovat do dalšího období tím, že přepíše datum. Plánování individuálních vzdělávacích plánů by mělo fungovat na společné konzultaci. Někdy se může například stát, že zaměstnanec má v plánu vzdělávání kurz, který neabsolvuje ať už z důvodu, že se to již naučil od kolegů nebo z důvodu špatných recenzí od jiných kolegů. Vedoucí pak sestavuje plán týkající se průběžného vzdělávání. Pokud ve výběru nenajde konkrétní vzdělávací akci (zejména v případě právních předpisů a speciálních odborných školení), má v modulu možnost v příslušném políčku vlastnoručně napsat (alespoň přibližně), o jaké školení by měl u svého podřízeného zájem. Poté, co sestaví plán vzdělávání zaměstnance, vytiskne ho, podepíše ho v příslušné kolonce nazvané „sestavil a schválil“ a následně dá podepsat

¹⁰ Jedná se o personální program, který používají i jiné úřady.

zaměstnanci. Plán vzdělávání zůstává zaměstnanci¹¹ a zaměstnanec podepíše pouze potvrzení o tom, že byl seznámen se svým individuálním plánem vzdělávání na příští rok (tj. vždy do konce července následujícího roku). Poté, co vedoucí vytvoří plány vzdělávání všem svým zaměstnancům a všichni zaměstnanci mu podpisem stvrdí seznámení s vytvořeným plánem, odevzdá v listinné podobě podpisy zaměstnanců na personální odbor.

Pracovníci úseku vzdělávání mají v kompetenci zadávat vzdělávání, jež vyplývá ze zákona. Jde o BOZP, jazykové vzdělávání, vstupní vzdělávání, vzdělávání vedoucích úředníků - obecná část, vzdělávání vedoucích úředníků - zvláštní část, ZOZ - obecná část a ZOZ - zvláštní část. Vedle toho pracovníci úseku vzdělávání vytváří také individuální plán vzdělávání u nově nastupujícího zaměstnance. Plán vzdělávání založí na tři roky a rovnou mu do něj zanesou povinné, zákonem stanovené vzdělávací akce. Mimo povinných akcí mu pracovník úseku vzdělávání dopíše po společné domluvě i odborné vzdělávací akce. Povinností zaměstnance je přihlašovat se na naplánované vzdělávací akce, které má uvedeny v individuálním vzdělávacím plánu.

Vstupní školení pro nově nastupující zaměstnance připravuje Magistrát hl. m. Prahy i pro nově nastupující zaměstnance na městské části. Zde někdy dochází k malým změnám v obsahu vstupního školení.

Vzpomeneme-li si na Koubka (2007), tak ten ve své knize uvádí, na jaké otázky by měl odpovědět vzdělávací plán, který je společně s plánováním vzdělávacího programu v kompetenci personálního útvaru. Vzdělávací plán by měl vystihovat, jaké vzdělání a komu má být zajištěno. Dále by mělo být z plánu jasné, zda bude vzdělávání probíhat na pracovišti nebo mimo něj, jakých metod bude využito a zda si organizace vzdělávání zabezpečí sama nebo využije nějaké vzdělávací instituce. Další otázkou, na kterou by měl znát plán odpověď je termín a místo konání a s ním například spojené ubytování a stravování. Plán by měl dále vypovídat o cenovém rozpočtu a o tom, jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů. Na MHMP

¹¹ Dříve se odevzdával v tištěné podobě na personální odbor, dnes už je vše vedeno v modulu.

je dopředu zřejmé, jaké vzdělání a komu má být zajištěno, rovněž je stanoveno, zda bude probíhat na pracovišti či mimo něj a jaké metody budou využity. Co se týče termínu, tak ten je stanoven rámcově a je na zaměstnancích, kdy se školení rozhodnou zúčastnit. Ve výjimečných případech zajišťuje MHMP i ubytování a stravování.¹²

3.) Realizace vzdělávacích potřeb

Realizace vzdělávacích potřeb probíhá na základě vzdělávacích plánů. Poté, co jsou vytvořeny plány vzdělávání vedoucími pracovníky (tj. do konce května), zaměstnanci úseku vzdělávání na základě analýzy zájmu o vzdělávací akce vytvoří plány vzdělávání, které jsou rozděleny na období:

- leden až červen
- červenec až srpen
- září až prosinec

V jednotlivých obdobích jsou ve vzdělávacích plánech nejen pravidelně opakující se školení, ale nepravidelné vzdělávací akce. V letních měsících (červenec až srpen) je z důvodu četnějšího čerpání dovolených v porovnání s jinými obdobími naplánováno méně kurzů.

Pracovníci oddělení vzdělávání vždy s předstihem informují prostřednictvím intranetu zaměstnance o novém období a zveřejní obsah programu. Program je přehledně rozdělen na jednotlivé kategorie. Jde například o vstupní školení, školení vedoucích zaměstnanců, zkoušky odborné způsobilosti, školení právních předpisů, dále školení týkající se příspěvkových organizací, různé e-learningové kurzy, kurzy psychosociálních dovedností, kurzy českého jazyka, kurzy mentoringu a počítačové kurzy. Výhodou je, že pod jednotlivými kategoriemi jsou nabízené kurzy podrobně rozepsány a zaměstnanec tak může získat potřebné informace. U každého kurzu je stručná charakteristika, jsou zde popsány výukové cíle, předběžný program, termín konání zkoušky (datum a časové

¹² Jako příklad lze uvést zvláštní část zkoušky odborné způsobilosti, která probíhá ve vzdělávacím komplexu v Benešově.

rozvržení), místo konání, jméno lektora nebo v případě e-learningu firma a kontakt na pracovníka oddělení vzdělávání, který kurz zajišťuje. Jak již bylo výše řečeno, připravené vzdělávací akce jsou zveřejněny na intranetu před zahájením dalšího období. Zaměstnanci tak mají možnost prostudovat si náplň jednotlivých školení, na které se mohou přihlásit první pracovní den daného období. U každého kurzu je stanovena kapacita a přednost při přihlašování mají zaměstnanci, pro které je školení na základě vzdělávacího plánu povinné. Poté, co se zaměstnanec přihlásí, čeká jeho přihláška na schválení, které provádí ředitel odboru, do něhož zaměstnanec spadá. Jako poslední schvaluje vzdělávací akci na základě komparace se vzdělávacím programem pracovník oddělení vzdělávání. Zaměstnanec vidí své kurzy na intranetu v sekci „Moje přihlášky“, kde může sledovat stav přihlášky, resp. zda přihláška čeká na schválení, zda je schválena, neschválena, nebo zda je zaměstnanec zařazen do náhradníků. Před konáním každého kurzu přijde zaměstnanci připomínkový e-mail, aby na kurz nezapomněl. Pokud se nějaký kurz nenaplní před konáním akce, tak pracovníci oddělení vzdělávání o volných místech informují všechny zaměstnance MHMP.

Tureckiová (2004) ve své knize uvádí, že ve fázi realizace vzdělávacích potřeb je důležité mít určené místo, ve kterém bude vzdělávání probíhat. Na MHMP se většina vzdělávacích akcí uskutečňuje interně, tzn. uvnitř podniku a za účasti interního lektora. Počty proškolených zaměstnanců zobrazuje následující tabulka, z které vyplývá, že v rámci interních vzdělávacích kurzů bylo proškolen celkem 12 352 zaměstnanců a v rámci externích vzdělávacích akcí bylo proškolen jen 945 zaměstnanců. Zde je nutné zohlednit skutečnost, že zkouška odborné způsobilosti, jak již bylo výše řečeno, se skládá ze dvou částí. První část zkoušky, tedy obecnou část si zajišťuje MHMP sám, prostřednictvím interního vzdělávacího kurzu, na který má akreditaci. Na zvláštní část zkoušky odborné způsobilosti akreditaci nemá, proto vždy po absolvování obecné části přihlásí pracovník oddělení vzdělávání zaměstnance k vykonání druhé části zkoušky k akreditované instituci a vzdělávání zde probíhá externě.

Tabulka 5 - Přehled proškolených zaměstnanců

oblast vzdělávání	počet proškolených zaměstnanců
PC školení	1 341
právní předpisy aj. problematika	4 471
ostatní	3 263
sociální problematika a současná společnost	1 525
psychosociální dovednosti	473
vstupní školení	442
český jazyk	206
zkoušky odborné způsobilosti	167
jazykové kurzy	127
mentoring	30
BOZP pro vedoucí	67
vzdělávání vedoucích úředníků	240
externí vzdělávací akce	945
celkem	13 297

Zdroj: interní zdroj společnosti (rok 2013)

Hlavním důvodem převažujícího počtu interních akcí je především ekonomické hledisko. MHMP platí za školení nikoli za osobu, jako tomu je u externích vzdělávacích akcí. Další výhodou je, že interní lektor je mnohdy člověk z řad úředníků, zná úřad a jeho požadavky a na základě těchto skutečností dokáže přizpůsobit lépe vzdělávací akci takřikajíc „na míru“ úřadu.

Externí vzdělávací akce jsou méně časté a nejsou pořádány pracovníky oddělení vzdělávání zaměstnanců. Na rozdíl od interních akcí nejsou tato školení nabízena prostřednictvím vzdělávacích programů. Hlavním důvodem, proč tyto vzdělávací akce nejsou do programu zařazeny, je především jejich úzká specializace a dále i větší finanční náročnost. Oddělení vzdělávání zaměstnanců má pro externí vzdělávací akce stanoven finanční rozpočet pro každý odbor. Na externí vzdělávací akce se může hlásit pouze zaměstnanec, kterému již uplynula tříměsíční pracovní doba. Zaměstnanec musí vyplnit

žádost o zajištění a proplacení vzdělávací akce a společně s příslušnými dokumenty¹³ předá řediteli odboru ke schválení. Poté, co je žádost schválena ředitelem odboru, postupuje ke schválení vedoucího oddělení vzdělávání zaměstnanců. Závaznou přihlášku za zaměstnance zasílá pověřený pracovník oddělení vzdělávání zaměstnanců. O schválení a přihlášení následně vyrozumí objednavatele e-mailem.

Vrátíme-li se k teoretické části, Koubek (2007) specifikuje vzdělávací metody dle místa, které dělí na metody vzdělávání na pracovišti, mimo pracoviště a na rozhraní těchto metod. Při vzdělávání na pracovišti se na MHMP realizuje čím dál více mentoring. Mentoringový program je zaměřen nejen na nováčky, ale i na zaměstnance, kteří jsou z důvodu organizačních změn převedeni na jinou pozici nebo se vrátí z mateřské dovolené. Spolupráce mentora s mentorovaným probíhá po dobu 3 měsíců. V případě návratu zaměstnance z rodičovské dovolené je tato doba zkrácena na půlku, tedy na 1,5 měsíce. Mentor je během této doby jakýmsi poradcem a průvodcem mentorovaného a jeho hlavní funkcí je předat co nejvíce svých znalostí a zkušeností jemu svěřenému zaměstnanci. Zaměstnanci jsou díky mentoringu přirozeně uvedeni do chodu úřadu a jeho kultury, pracovní problematiky a snadněji se adaptují do kolektivu, což mnohdy snižuje fluktuaci a přispívá k lepšímu fungování úřadu.

Vzhledem k velkému počtu zaměstnanců MHMP jsou využívány metody vzdělávání mimo pracoviště. Jedná se o metody, prostřednictvím kterých je proškolen více zaměstnanců najednou. Nejčastěji je vzdělávání realizováno formou přednášek, kdy jsou zaměstnanci seznámeni s teoretickými a faktickými informacemi. Vzhledem k nutnosti znalosti zákonů se hodně používá metoda elektronického vzdělávání. E-learning lze využít pro vzdělávání na pracovišti, ale i mimo něj. Zaměstnanci MHMP ho využívají k získávání právních vědomostí. Díky časové úspoře je značně využíván k individuálnímu vzdělávání vedoucích úředníků, které vyplývá ze zákona.

¹³ Kopie pozvánky (zde je důležitá adresa a IČO externí společnosti, dále název vzdělávací akce, platební podmínky, datum a místo konání vzdělávacího kurzu) a přihláška na vzdělávací akci případně odkaz na www. stránky, z kterých lze on-line přihlášku odeslat.

4.) Vyhodnocení výsledků vzdělávání

Vzdělávací akce jsou hodnoceny v poslední fázi systematického podnikového vzdělávání. Pro personální účely je sledován zájem a chování zaměstnanců před zahájením vzdělávání. Pracovníci oddělení vzdělávání si vedou evidenci o obsazenosti kurzů a porovnávají, kolik lidí má vzdělávací akci ve svém programu a kolik z nich se na ni přihlásilo. Po ukončení vzdělávací akce je zaměstnanec elektronicky vyzván pracovníkem oddělení vzdělávání k vyplnění hodnocení (viz následující obrázek). Klasifikace probíhá prostřednictvím intranetu a slouží ke zjištění spokojenosti účastníků se vzděláváním.

Obrázek 9 – Hodnocení

vzdělávací akce probíhající přes intranet

Otázka:						
Splnil obsah vzdělávací akce vaše očekávání?	<input checked="" type="radio"/> 1	<input checked="" type="radio"/> 2	<input checked="" type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 4	<input checked="" type="radio"/> 5	<input checked="" type="radio"/> 6
Jak hodnotíte kvalitu obdržených materiálů pro účely akce? V případě, že žádné materiály nebyly, hodnotte jako 6.	<input checked="" type="radio"/> 1	<input checked="" type="radio"/> 2	<input checked="" type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 4	<input checked="" type="radio"/> 5	<input checked="" type="radio"/> 6
Byl/a jste spokojen/a s organizačním zajištěním akce ze strany oddělení vzdělávání?	<input checked="" type="radio"/> 1	<input checked="" type="radio"/> 2	<input checked="" type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 4	<input checked="" type="radio"/> 5	<input checked="" type="radio"/> 6
Lektor/lektorka - znalost problematiky	<input checked="" type="radio"/> 1	<input checked="" type="radio"/> 2	<input checked="" type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 4	<input checked="" type="radio"/> 5	<input checked="" type="radio"/> 6
Lektor/lektorka - srozumitelnost výkladu	<input checked="" type="radio"/> 1	<input checked="" type="radio"/> 2	<input checked="" type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 4	<input checked="" type="radio"/> 5	<input checked="" type="radio"/> 6
Lektor/lektorka - prostor pro dotazy a jejich vzládání.	<input checked="" type="radio"/> 1	<input checked="" type="radio"/> 2	<input checked="" type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 4	<input checked="" type="radio"/> 5	<input checked="" type="radio"/> 6
Způsob hodnocení: 1 = nejlepší, 6 = nejhorší						
Další připomínky a náměty:						

Zdroj: interní dokument MHMP

Pracovníci následně vyhodnocují jednotlivé kurzy a řeší případné stížnosti, a to individuálně s lektorem, nebo s agenturou. Účastníci kurzů se mohou často setkat i s papírovými hodnotícími dotazníky, které slouží pouze jako zpětná vazba pro lektora, nikoliv pro personální účely.

4.4.2 Dotazníkové šetření zabývající se spokojeností s nabízeným vzděláváním na MHMP

K doplnění praktické části diplomové práce byly sestaveny dva dotazníky zabývající se spokojeností s nabízeným vzděláváním na MHMP a to dotazník pro vedoucí úředníky (Příloha 2) a zaměstnance (Příloha 3). Každý dotazník obsahoval celkem 18 otázek – pro zaměstnance byly zvoleny uzavřené otázky a pro vedoucí kombinace uzavřených a polouzavřených. Dotazníkové šetření proběhlo během jednoho měsíce a to v období od 15. 12. 2014 do 15. 1. 2015 přes internetovou stránku www.surveymonkey.com. Dotazník byl označen jako neveřejný a to z důvodu, aby ho vyplnila jen cílová skupina respondentů. Odkaz na tyto stránky s prosbou o vyplnění byl rozeslán respondentům elektronicky a po vánočních svátcích byl rozeslán ještě dvakrát připomínkový e-mail.

V případě vedoucích úředníků činila velikost zkoumané jednotky 142¹⁴ vedoucích, z nichž odpovědělo 82 vedoucích, tzn. skoro 58% návratnost. U zaměstnanců činil celkový vzorek 345¹⁵ respondentů. Zaměstnanci byli vyfiltrováni podle délky pracovního poměru. Pro dotazníkové účely byli osloveni jen ti zaměstnanci, kteří působí na MHMP maximálně pět let a to z důvodů, že tito lidé mohou věrohodněji odpovídat na otázky, které se týkají vstupního školení, jež zaměstnanec absolvuje po nástupu do pracovního poměru. Z 345 oslovených zaměstnanců vyplnilo dotazník 242, návratnost tedy činí 70 %. Výsledky dotazníkového šetření byly následně vyhodnoceny a analyzovány.

Tematicky byly oba dotazníky rozděleny následujícím způsobem. V první části byly položeny tři filtrační otázky, které měly za úkol identifikovat respondenty. V druhé části pak byly kladeny otázky týkající se vzdělávání, které vyplývá ze zákona. Všechny otázky jsou v následující části vyhodnoceny a zpracovány do tabulek a obrázků.

¹⁴ Seznam vedoucích byl získán z personálního programu. Jedná se o interní, neveřejný dokument.

¹⁵ Seznam zaměstnanců byl získán z personálního programu. Jedná se o interní, neveřejný dokument.

Identifikace respondentů

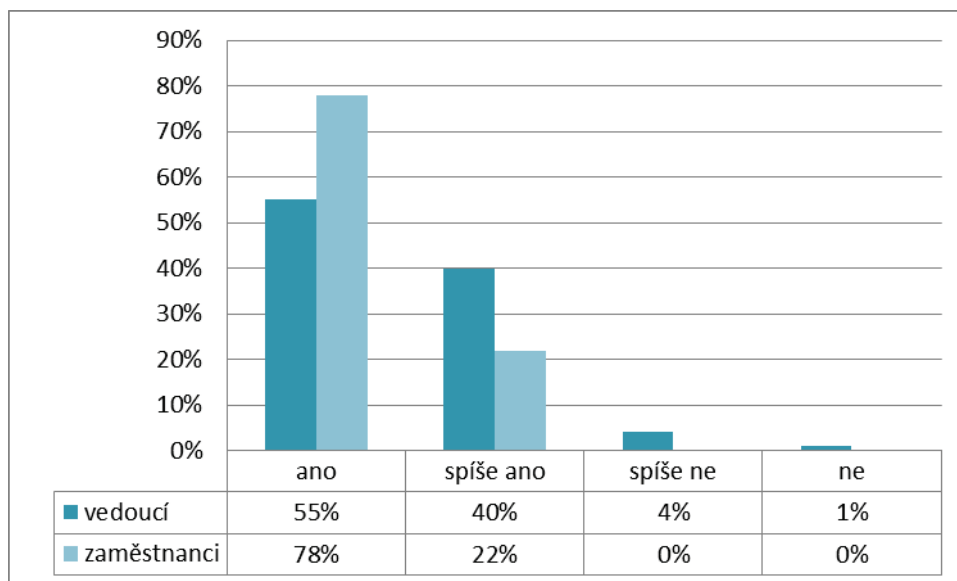
Dotazníkového šetření se v obou případech účastnilo více žen (Příloha 4). Z řad vedoucích bylo zastoupeno 49 žen (60 %) a 33 mužů (40 %). Z řad zaměstnanců se zúčastnilo 128 žen (53 %) a 114 mužů (47 %). Co se týče věkové struktury zaměstnanců, zastoupeny byly s výjimkou nejmladší skupiny (15 – 19 let) všechny věkové kategorie (Příloha 5). U vedoucích zaměstnanců převažovalo zastoupení ve věkové kategorii 30 – 39 let (38 %) a u zaměstnanců v kategorii 40 – 49 let (31 %). Vedoucí dále odpovídali ve věku 40 – 49 let (30 %), 50 – 59 let (24 %) a nejméně vedoucích odpovídalo v kategorii 60 let a více (3 %). Zaměstnanci pak dále odpovídali ve věkovém rozhraní 30 – 39 let (28 %), poté 50 – 59 let (19 %) a nejméně zastoupená skupina byla i v tomto případě skupina respondentů ve věku 60 let a více (1 %).

V obou případech převažovali respondenti s vysokoškolským vzděláním (Příloha 6). U vedoucích úředníků převažuje vysokoškolské vzdělání (90 %) nad středoškolským s maturitou (10 %). U zaměstnanců není rozdíl až tak markantní, zde jsou zastoupeni vysokoškoláci v počtu 148 zaměstnanců (61 %) a středoškoláci s maturitou v počtu 94 zaměstnanců (39 %).

Všeobecné otázky

Po získání představy o respondentech bylo zjišťováno, zda jsou vedoucí a zaměstnanci spokojeni s tím, jak personální odbor zajišťuje vzdělávací program. Z následujícího obrázku je patrné, že z hlediska zajištění personálního programu jsou vedoucí (až na několik drobných výjimek) spokojeni. Plně spokojeni jsou se zajištěním personálního programu zaměstnanci.

Obrázek 10 - Spokojenost se zajištěním vzdělávacího programu personálním odborem



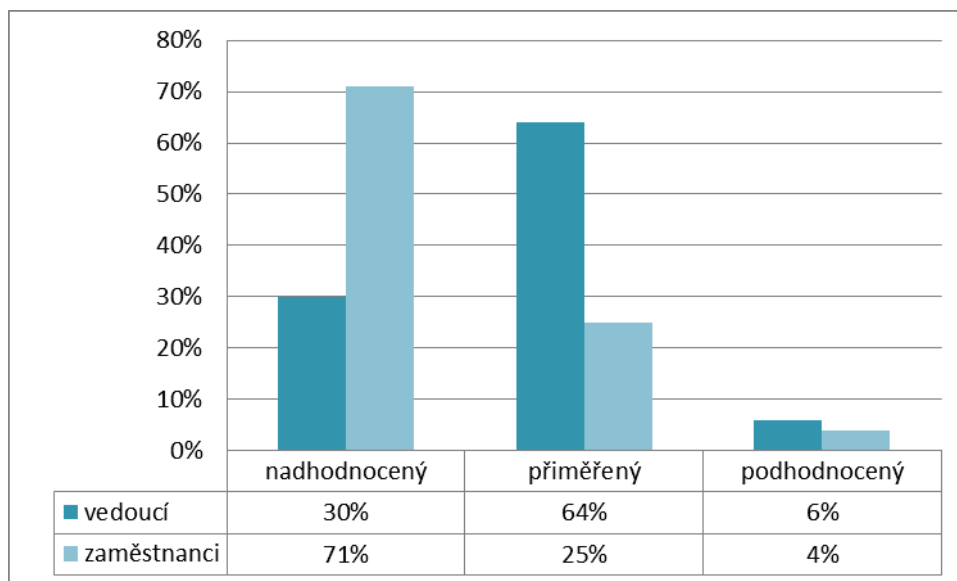
Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Další otázka měla objasnit názor na počet vzdělávacích akcí, které vyplývají ze zákona – tedy povinnost během tří let absolvovat minimálně 18 dní prohlubování kvalifikace. Více jak polovina vedoucích (64 %) považuje zákonem stanovený limit za přiměřený a pouze jedna třetina (30 %) vnímá tento limit za nadhodnocený. Zaměstnanci tento názor nesdílí, protože (71 %) dotazovaných považuje tento limit za nadhodnocený a s vedoucími se ztotožňuje jedna čtvrtina (25 %) zaměstnanců. Nicméně našli se i respondenti, kteří stanovený limit považují za podhodnocený – jednalo se však pouze o 5 vedoucích (6 %) a 9 zaměstnanců (4 %)¹⁶.

Z výše uvedeného i z níže přiloženého obrázku je patrné, že vedoucí chtějí, aby si jejich podřízení kvalifikaci prohlubovali a dosahovali tak lepších pracovních výsledků, zatímco většina zaměstnanců o vzdělávání nejeví zájem a zákonem stanovený limit považuje spíše za nadhodnocený.

¹⁶ Zajímavé však je, že se jednalo o vysokoškolsky vzdělané pracovníky.

Obrázek 11 - Názor na zákonem stanovený počet dní vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Další otázka dotazníkového šetření se týkala metod vzdělávání, kde respondenti měli za úkol zaškrtnout tři vzdělávací metody, se kterými se ve svém vzdělávání nejčastěji setkávají (Příloha 7). V dotazníku vedoucích bylo nejvíce odpovědí u metody, kterou jde dle Koubka (2007) zařadit na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště - e-learning. Tuto metodu dle výzkumu využívají všichni vedoucí, což potvrzuje i rozhovor s vedoucí oddělení vzdělávání, která vysvětlovala oblíbenost především z důvodu časové úspory. Mezi vedoucími úředníky je také oblíbená metoda, která zvyšuje informovanost a tou je pracovní porada, kterou označilo 63 vedoucích (77 %). Třetí nejoblíbenější vzdělávací metodou je pro vedoucí úředníky workshop a přednáška, která byla každá označena 42 vedoucími (51 %). Dále byla 15x (6 %) označena metoda development centre, která se snaží vedoucí naučit nejen zvládat stresové situace, ale také jednat s lidmi a hospodařit s časem. Pouze dva vedoucí uvedli koučování - je tedy vidět, že tato metoda není ještě tolik rozšířená, a proto by se v budoucnu měla všem vedoucím nabídnout k rozvoji jejich manažerských kompetencí a schopností.

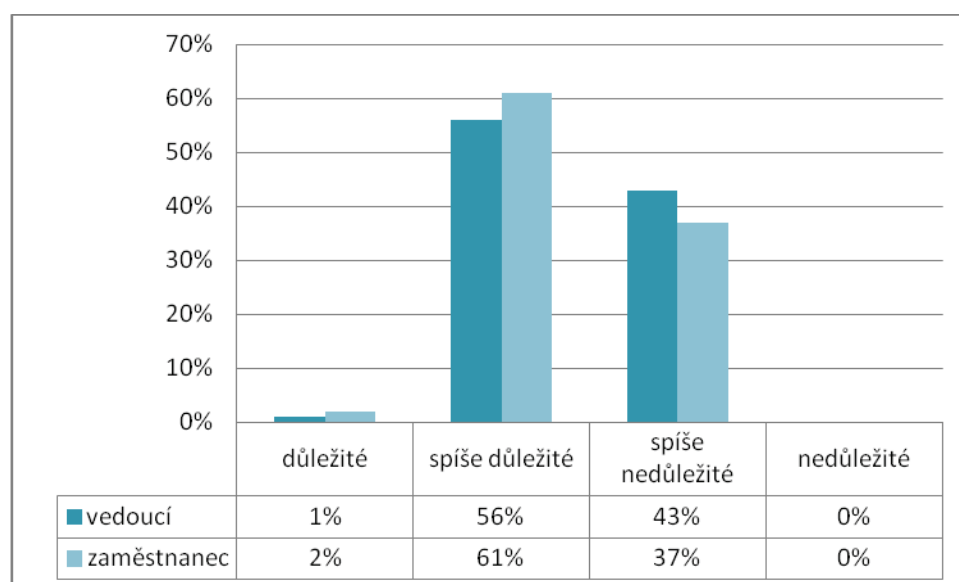
Všichni zaměstnanci (100 %) uvedli, že se nejčastěji setkávají s přednáškou a skoro většina (97 %) s instruktáží. Metoda instruktáže vyplývá ze vzájemné spolupráce, která je

v pracovním životě mnohdy nepostradatelná. Dále se (78 %) dotazovaných zaměstnanců setkává na pracovišti s pracovní poradou. Přestože v posledních letech roste na významu mentoring, tak pouze 13 % respondentů ho označilo jako častou metodu vzdělávání. Dále se zaměstnanci z 9 % setkávají s workshopy a pouze 3 % dotazovaných využívá e-learning ke svému vzdělávání. Zde je patřičný rozdíl v porovnání využití e-learningu mezi vedoucími a zaměstnanci. Hlavní důvod tak velkého rozdílu je především ten, že e-learningové kurzy, kromě právních předpisů, jsou určeny především pro vzdělávání vedoucích úředníků.

Vstupní vzdělávání

V první řadě se dotazník zabýval tím, zda respondenti považují vstupní školení vyplývající ze zákona za důležité či nedůležité. Vstupní školení považuje pouze 1 % vedoucích za důležité. Co se týče zaměstnanců, tak ti vstupní školení považují za důležité také jen v menší míře, konkrétně ve 2 %. Za spíše důležité ho považuje 56 % vedoucích a 61 % zaměstnanců. Naopak za spíše nedůležité bylo označeno 43 % vedoucími a 37 % zaměstnanci. Za pozitivní lze považovat to, že nikdo z respondentů vstupní školení nepovažuje za úplně nedůležité.

Obrázek 12 - Důležitost vstupního školení



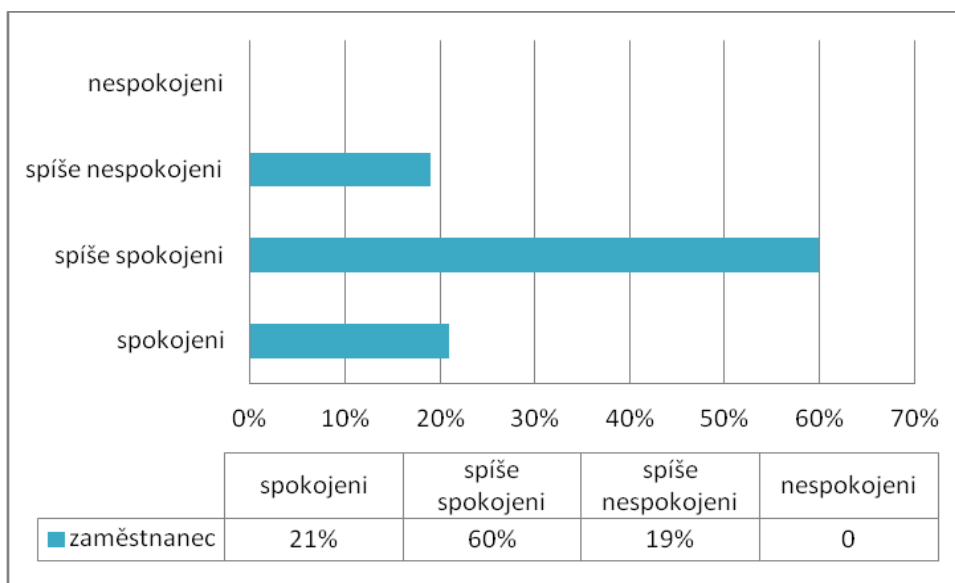
Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Další otázka byla směřována jen na vedoucí a zjišťovala, zda se zajímají o spokojenost podřízených se vstupním školením. Téměř většina (97 %) vedoucích odpověděla, že ano nebo spíše ano. A jen 3 % vedoucích přiznala, že se o spokojenost spíše nezajímají (Příloha 8).

Na následující otázku dotazníku odpovídali jen ti vedoucí, kteří se o spokojenost zaměstnanců se vstupním školením zajímají. Podstatou otázky bylo zjistit, zda se vedoucí u tohoto typu školení shledává se spokojeností či nespokojeností svých podřízených. Většina (82 %) vedoucích zastává názor, že jsou zaměstnanci spokojeni či spíše spokojeni a jen 18 % vedoucích zaznamenalo ze strany zaměstnanců spíše nespokojenost. Pozitivní je, že nikdo z nich nezaregistroval úplnou nespokojenost ze strany zaměstnanců.

Co se týče názoru zaměstnanců ohledně spokojenosti se vstupním školením, lze konstatovat, že odpovědi korespondují s tím, co odpovídali vedoucí. Neboť celkem 81 % zaměstnanců je se vstupním školením spokojena či spíše spokojena. Jen 19 % zaměstnanců je se vstupním školením spíše nespokojeno. Jak již bylo zmíněno, nikdo ze zaměstnanců neoznačil možnost, že by byl zcela nespokojen se vstupním školením. Z následujícího obrázku je patrné, že vedoucí mají dobrý přehled o spokojenosti svých podřízených se vstupním vzděláváním.

Obrázek 13 - Spokojenost zaměstnanců se vstupním vzděláváním



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Další otázka byla směřována jen na zaměstnance a zjišťovala, zda by byli schopni vykonávat svou práci bez vstupního školení. Z uvedených odpovědí vyplývá, že převážná část zaměstnanců by nástup do práce zvládala i bez tohoto školení, resp. nikdo ze zaměstnanců neodpověděl, že by bez vstupního školení svou práci nemohl vykonávat (Příloha 9). Přestože se tedy na první pohled může zdát, že vstupní školení nemá žádný smysl, ve skutečnosti tomu tak není. Kromě toho, že tato povinnost je dána zákonem, za přínosné ho označila při pohovoru i vedoucí oddělení vzdělávání zaměstnanců. Vstupní školení je totiž koncipováno tak, aby si zaměstnanec udělal komplexní přehled o fungování MHMP. Cílem tedy není, jak se někteří zaměstnanci zprvu mylně domnívají, zaučít jednotlivce tak, aby byl schopen vykonávat svou činnost.

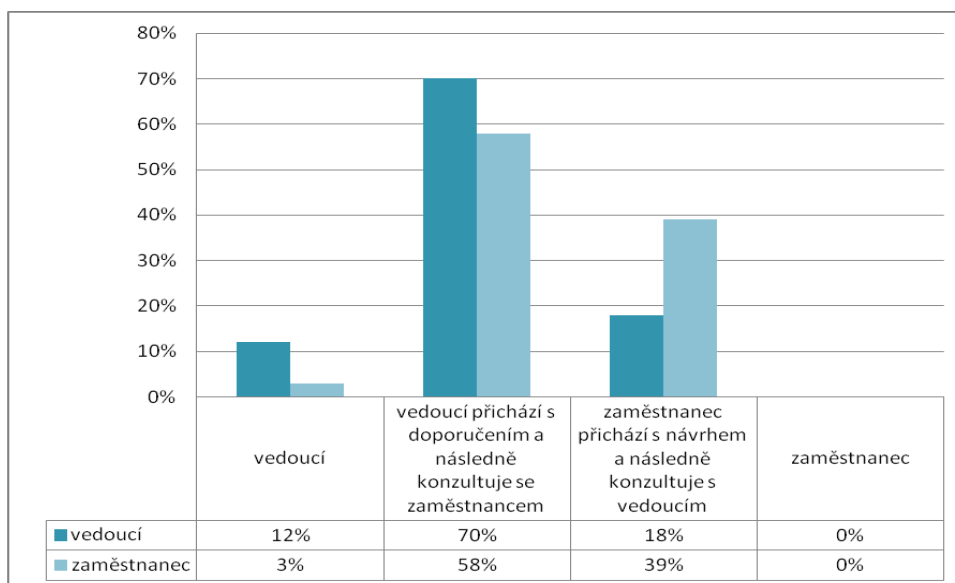
Poslední otázka, která byla opět směřována jen na zaměstnance, měla zjistit, která část vstupního školení pro něj byla největším přínosem (Příloha 10). V této otázce bylo možné zaškrtnout více odpovědí. Nejvíce zaměstnanci uváděli: strukturu řízení města, organizace Magistrátu hl. m. Prahy, organizační řád (180x), zákon o hl. m. Praze (175x), antidiskriminační zákon a další správní předpisy (172x), zákon o úřednících územních samosprávných celků (169x), efektivita komunikace úředníka (147x), strategie rozvoje hl.

m. Prahy (135x), protikorupční politika (117x), veřejná ekonomika a finance (62x), pracovní řád (58x), organizace vzdělávání zaměstnanců hl. m. Prahy (53x), spisová služba (48x), správní řád (43x), veřejná správa (31x), kontrola veřejné správy (18x) a nejméně označeno bylo právo (2x) stejně jako problematika zkoušek odborné způsobilosti (2x).

Průběžné vzdělávání

První otázka týkající se průběžného vzdělávání měla zjistit, kdo o jednotlivých kurzech rozhoduje. Vedoucí (70 %) i zaměstnanci (58 %) se shodli na tom, že vedoucí nejčastěji přichází s doporučením a následně konzultuje se zaměstnancem. Dále 18 % vedoucích v dotazníkovém šetření přiznalo, že zaměstnanec přichází s návrhem a následně konzultuje s vedoucím a 12 % vedoucích uvedlo, že o průběžném vzdělávání podřízených rozhodují sami. Zaměstnanci (39 %) přicházejí s návrhem a následně ho konzultují s vedoucím a 3 % zaměstnanců uvedlo, že o jejich průběžném vzdělávání rozhoduje vedoucí.

Obrázek 14 - Kdo rozhoduje o kurzech průběžného vzdělávání

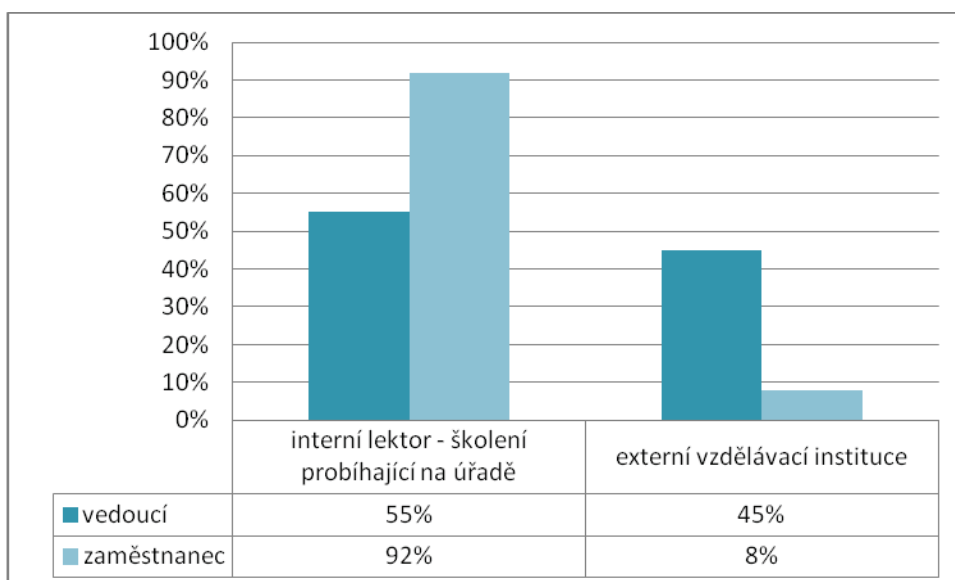


Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Následující otázka navazovala v obou případech na předešlou otázku. Týkala se preference zajištění vzdělávací akce a odpovídali na ni jen ti, kteří se na rozhodování o vzdělávací akci podílí. V případě vedoucích je volba poměrně dost vyrovnaná – interní vzdělávací

akci upřednostňuje 55 % vedoucích a zbylých 45 % preferuje externí vzdělávací akce. Naopak zaměstnanci jednoznačně více (92 %) preferují interní vzdělávání před externím (8 %).

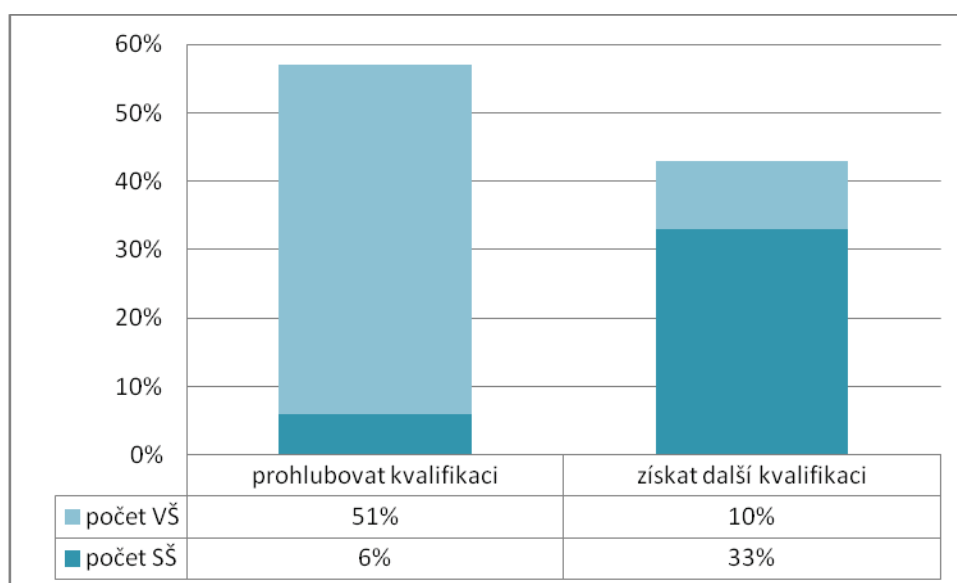
Obrázek 15 - Preference vzdělávací akce dle zajištění



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Na další otázku odpovídali jen zaměstnanci a otázka se týkala jejich kvalifikace. Z šetření vyplynulo, že 57 % zaměstnanců preferuje kurzy, které jim prohlubují kvalifikaci a zbylá část zaměstnanců (43 %) upřednostňuje spíše kurzy, prostřednictvím nichž získají další kvalifikaci. Zde bylo zajímavé, že většina (85 %) lidí se středoškolským vzděláním mají zájem o další kvalifikaci.

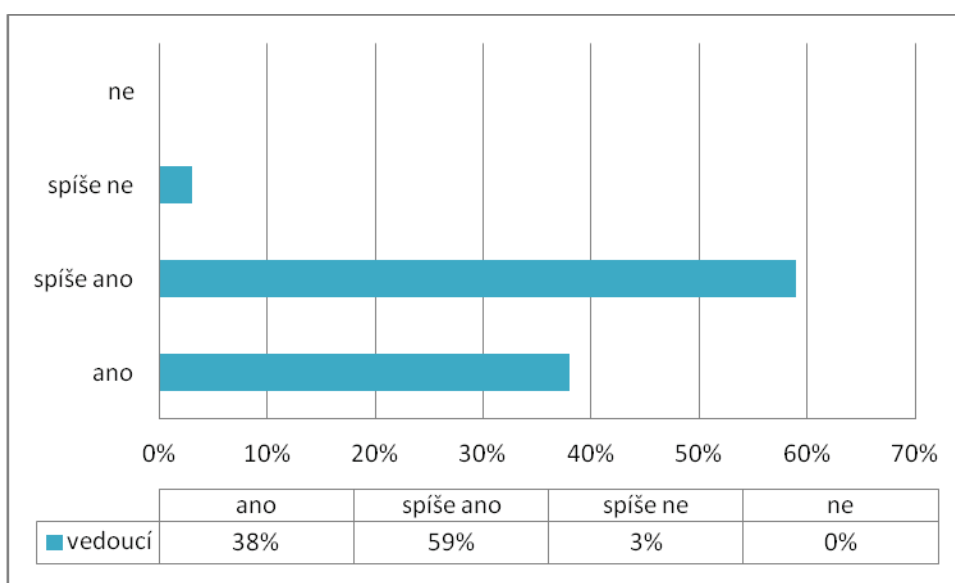
Obrázek 16 - Preference kurzů dle kvalifikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Následující otázka se týkala toho, zda se vedoucí zajímají o spokojenost zaměstnanců s absolvovaným školením. V dotazníkovém šetření pouze 3 % vedoucích přiznala, že si spíše nezjišťují informace o spokojenosti podřízených se vzdělávací akcí, za to 97% vedoucích potvrdilo, že se o spokojenost zajímá. Tento výsledek je určitě pozitivní, protože zde by měla existovat zpětná vazba, díky níž získá vedoucí reference na jednotlivé vzdělávací akce, které může v budoucnu využít při tvorbě vzdělávacích plánů pro jiné zaměstnance.

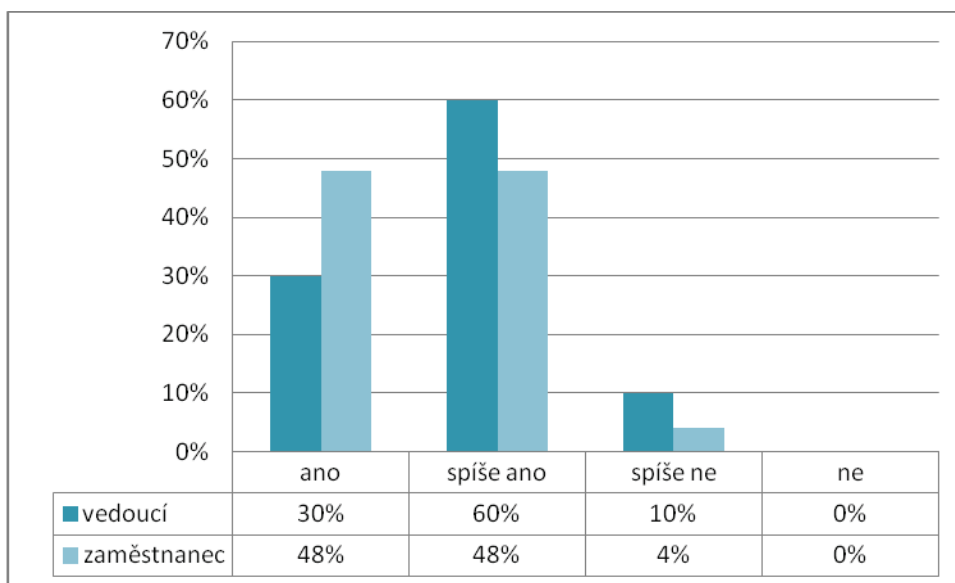
Obrázek 17 - Zajímá vedoucí spokojenost zaměstnanců se vzdělávací akcí



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Na další otázku odpovídali vedoucí i zaměstnanci. Otázka se týkala toho, zda jsou respondenti spokojeni s nově získanými znalostmi, jež si zaměstnanci ze školení odnáší. Vedoucí jsou spíše spokojeni (60 %), zcela spokojeni (30 %) a pouhých 10 % z nich je spíše nespokojeno. Zaměstnanců, kteří jsou spíše spokojeni, a zcela spokojeni je v obou případech 48 %. A jen 4 % zaměstnanců jsou spíše nespokojena se znalostmi, které si ze školení odnáší.

Obrázek 18 - Spokojenost se získanými znalostmi ze školení



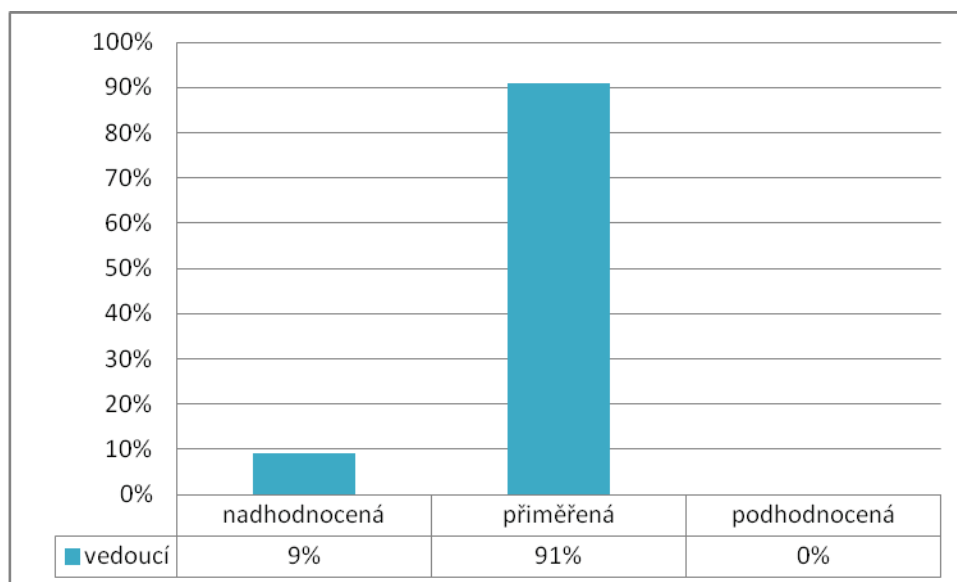
Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Dotazník určený k vyplnění vedoucím pracovníkům dále zjišťoval, ve kterých oblastech by si vedoucí pracovníci přáli rozvíjet svěřené zaměstnance. Na výběr byly tyto oblasti: právní předpisy, sociální problematika, psychosociální dovednosti, český jazyk, PC a informatika a mentoring. Vedle toho dotazník umožňoval vedoucímu pracovníkovi přijít i s vlastním návrhem, respektive definovat oblast, v níž by chtěl dále vzdělávat své podřízené. Vzhledem k věkové struktuře není překvapujícím zjištěním, že většina vedoucích by uvítala vzdělávání zaměstnanců v oblasti PC a informatiky, které jsou pro zvládnutí každodenních úkolů pro úředníky MHMP klíčové. Daleko zajímavějším zjištěním je však skutečnost, že většina respondentů projevila zájem o kurzy, kde by se zaměstnanci učili, jak zdravě žít a pracovat. Tento zájem zjevně vychází z toho, že jsou zaměstnanci stále častěji vystavováni větší stresové zátěži a hrozí jim syndrom vyhoření. Požadavky vedoucích pracovníků v podstatě kopírují obecný trend směřující ke zdravému životnímu stylu a tedy i tomu, že prevence je levnější než následná ztráta vyhořelého zaměstnance a jeho nahrazení zaměstnancem novým, na jehož zaškolení je třeba vynaložit značné finanční prostředky.

Vzdělávání vedoucích úředníků

První otázka z této oblasti řeší, zda stanovená doba v délce dvou let na ukončení vzdělání vedoucích je adekvátní. Většina, tedy 91 % vedoucích, považuje zákonem stanovenou dobu k ukončení vzdělávání vedoucích zaměstnanců za přiměřenou. Zbýlých 9 %, tj. 7 vedoucích považuje tuto dobu za nadhodnocenou. Všichni tito vedoucí jsou vysokoškolsky vzdělaní lidé, spadají do věkové kategorie 30 – 39 let a evidentně díky využití e-learningových programů nepotřebují na dokončení toho typu vzdělávání tak dlouhou dobu.

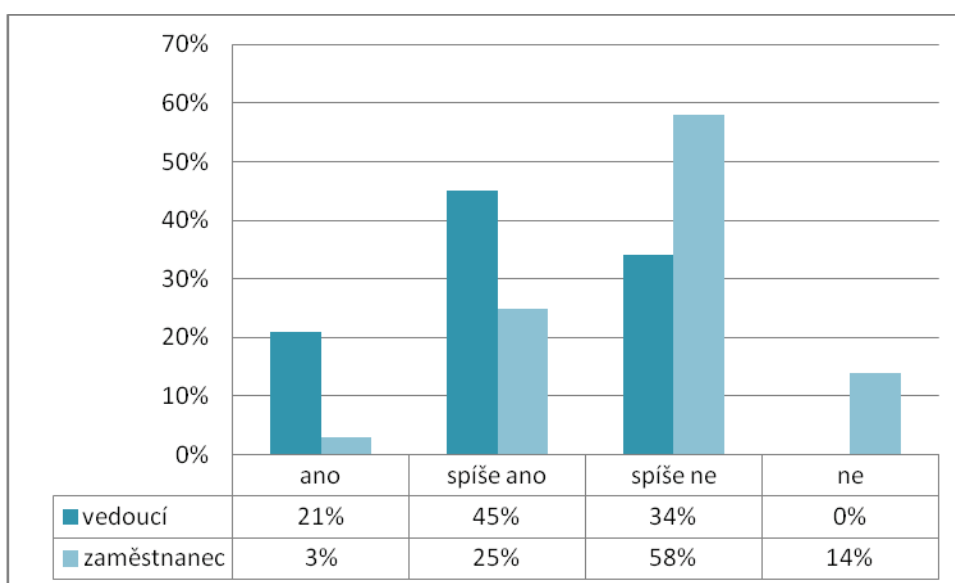
Obrázek 19 - Stanovená doba na ukončení vzdělávání úředníků



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Další otázka byla položena vedoucím i zaměstnancům a týkala se toho, zda vedoucí nově získané poznatky předávají zaměstnancům. Zde došlo k patřičně rozdílnému tvrzení. Zatímco dvě třetiny vedoucích (66 %) uvedly, že své podřízené informují, pouze necelá jedna třetina zaměstnanců (28 %) uvedla, že je informována. Následující obrázek znázorňuje nekorespondující výpovědi vedoucích a zaměstnanců.

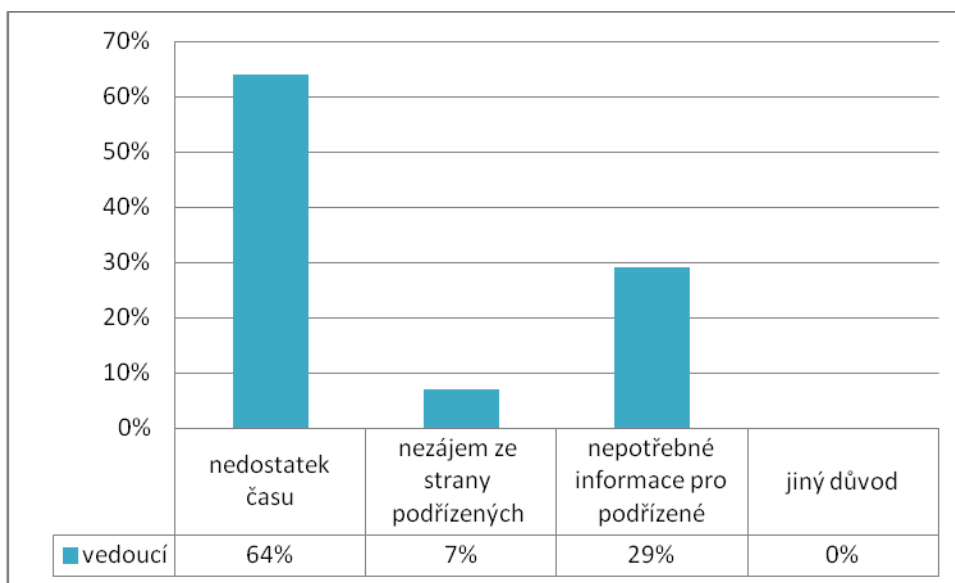
Obrázek 20 - Předání nových znalostí podřízeným



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

V dotazníku, který byl určen pro vedoucí pracovníky, na další otázku odpovídali jen ti vedoucí, kteří v předešlé otázce přiznali, že informace z absolvovaných zákonem povinných školení spíše zaměstnancům nepředávají. Otázka se v tomto případě týkala toho, co je ve sdílení nabytých vědomostí omezuje. Velká část (64 %) uvedla, že hlavním problémem je nedostatek času, 29 % vedoucích považuje nově získané informace pro podřízené za nepotřebné a 7 % má pocit, že tyto informace zaměstnance nezajímají. Nikdo z nich v této polootevřené otázce neuvedl jiný důvod.

Obrázek 21 - Omezení ve sdílení informací



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Rovněž v dotazníku pro zaměstnance se nacházely navazující otázky týkající se předávaných poznatků od vedoucích pracovníků. V prvním případě byli dotazováni jen zaměstnanci, kterým získané poznatky vedoucí předává. Těch se týkala otázka, zda je tyto poznatky zajímaví (Příloha 11). Z toho 96 % odpovědělo, že ano a zbylé 4 % zaměstnanců tyto poznatky spíše zajímaví. V druhém případě byli dotázáni ti, kterým vedoucí informace o vzdělávacích akcích nepředává a této skupiny se týkala otázka, zda by je poznatky ze školení vedoucích zajímaly (Příloha 12). I zde jeví zaměstnanci zájem o informace, protože 67 % odpovědělo ano a 33 % spíše ano. Zjištěné poznatky jsou tak v přímé kolizi s tím, co tvrdí vedoucí pracovníci. Ti se vymlouvají na to, že k předávání informací jim schází čas a že zaměstnanci o předávané poznatky stejně nejeví zájem, což však výše uvedené poznatky vyvracejí.

5 Návrhy a doporučení na základě zjištěných poznatků

Oddělení vzdělávání zaměstnanců

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že vedoucí i zaměstnanci jsou spokojeni s tím, jak personální odbor zajišťuje vzdělávací program. I přes spokojenost, která v dotazníkovém šetření převládala, by bylo vhodné navýšit počet zaměstnanců oddělení vzdělávání. V současné době toto oddělení čítá šest zaměstnanců a vzhledem k počtu dvou tisíc zaměstnanců je téměř nemožné, aby v průměru každý zaměstnanec tohoto oddělení organizačně zajišťoval vzdělávání přibližně pro 330 zaměstnanců.

Vzdělávací metody

U respondentů převládá mezi vzdělávacími metodami nejvíce přednáška, pracovní porada a instruktáž. Důraz je kladen převážně na zprostředkování informací, prohlubování znalostí a zkušeností potřebných k výkonu práce, při kterých jsou účastníci méně zapojeni do procesu přenosu informací. Metody, které se zabývají rozvojem dovedností, nejsou téměř vůbec či dokonce vůbec používány. Z toho důvodu by měli vedoucí úředníci při sestavování vzdělávacích programů pečlivě a s rozvahou volit metody, aby rozvíjeli správné kompetence u svých podřízených.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že respondenti nevyužívají téměř vůbec e-learning, který je naopak vedoucími zaměstnanci maximálně využíván. Bylo by tedy vhodné rozšířit e-learningové vzdělávání o další kurzy, protože v současné době je opravdu e-learning zaměřen více na vedoucí pracovníky než na zaměstnance. Zaměstnancům jsou nabízeny jen e-learningové kurzy zabývající se právní problematikou. Možné uplatnění e-learningu je například v oblasti vstupního školení, kurzů na novinky a počítačové aplikace. Dále by se e-learningem mohla nahradit část jazykových kurzů. Veškeré materiály by byly poskytovány přes internet a znalosti uživatelů by byly prověřovány prostřednictvím elektronického testu, čímž by byla zajištěna zpětná vazba, která by vedla k větší motivaci a efektivitě. Rozšíření e-learningu by znamenalo snížení nákladů na vzdělávání, umožňovalo by snadněji a ve větší míře testovat znalosti úředníků a zamezilo by nepřítomnosti vzdělávaného pracovníka na pracovišti.

Ušetřené finanční prostředky by bylo vhodné investovat do metod vzdělávání přímo na pracovišti a to do mentoringu, koučování, asistování, pověření úkolem, které jsou využívány poměrně málo nebo vůbec. Díky uvedeným metodám by mohli zkušení zaměstnanci předávat nasbírané poznatky méně zapracovaným kolegům. Efektivněji by se tak využíval potenciál odborníků z řad vedoucích i zaměstnanců. Dále by se mohly více do vzdělávacího procesu zapojit metody mimo pracoviště např. případová studie, demonstrování, brainstorming, hraní rolí, development centre. Tyto metody jsou poměrně náročné na přípravu i na lektora a významu nabývají vzhledem ke skutečnosti, že se úřad orientuje čím dál více na občana a usiluje o zvyšování kvality svých služeb. Z toho důvodu je důležité rozvíjet nejen znalosti, ale i dovednosti úředníků.

Dalším doporučením by bylo, aby si úřad pravidelně zjišťoval od občanů, jak jsou s poskytovanými službami spokojeni. Jedině tak lze zjistit zpětnou vazbu na činnost úřadu a následně je možné tyto poznatky a případné návrhy zapracovat do oblasti vzdělávání.

Rozšíření vzdělávacího programu

Z výzkumu dále vyplynulo, že vedoucí by si pro své podřízené přáli rozvíjet znalosti v oblasti PC a informatiky. Vzhledem k aktuálnímu počtu nabízených školení týkajících se této problematiky, není doporučením rozšířit nabídku vzdělávacího programu. Bylo by však dobré účastníky rozdělit dle znalostí a pokročilosti na úrovně, jako tomu je u jazykových kurzů. Optimálně sestavená skupina je podstatná pro nejpříhodnější tempo výuky. Na základě správného zařazení zaměstnance do příslušné skupiny by mělo dojít k zefektivnění vzdělávání. Po absolvování vzdělávací akce by bylo vhodné testovat nabyté vědomosti vzdělávaných zaměstnanců. V této souvislosti by bylo vhodné přepracovat hodnocení vzdělávacích akcí, kde by se mimo spokojenost se vzdělávací akcí hodnotily i výše uvedené změny týkající se nově osvojených znalostí a dovedností.

Dále byl v šetření projeven zájem o kurzy zaměřené na zdravý životní styl. Na základě tohoto požadavku by mohl být spuštěn pilotní projekt zaměřený na kurzy s touto problematikou.

- **Testovaná skupina**

Testovanou skupinou by mohli být zaměstnanci odboru personálního. Tento odbor se skládá z 33 zaměstnanců včetně 6 zaměstnanců z oddělení vzdělávání. Vzhledem k tomu, že se jedná o malý odbor, zaměstnanci se navzájem znají a to by mohlo být přínosné při vyhodnocení a připomínkování pilotního projektu.

- **Název pilotního projektu**

Pilotní testování vzdělávací oblasti by se mohlo nazývat: „Zdravý životní styl“ a mohlo by být zařazeno do průběžného vzdělávání.

- **Cíle pilotního projektu**

Cílem pilotního projektu by bylo vytvořit příručku pro zaměstnance a na základě zkušeností z testování připomínkovat případné nedostatky, které by se následně zapracovaly do vlastní realizace produktivního řešení. Mimo výše uvedené cíle pilotního projektu by bylo vhodné dále ověřit možnost aplikace této nové vzdělávací oblasti a definovat předpoklady nezbytné pro její realizaci.

- **Průběh pilotního projektu**

Vzhledem k omezenému rozpočtu by se daly tyto kurzy nabízet v rámci interních vzdělávacích akcí, kde by se vyplatilo MHMP uzavřít se specialistou na danou problematiku dohodu, aby školil zaměstnance přímo na úřadě. Lektor by mohl připravit seminář přímo na míru úřadu.

- **Návrh pilotního projektu**

V rámci pilotního projektu by se vybraní zaměstnanci měli seznámit s důležitostí výživy, která má vliv na zdraví a stav organismu. Prostřednictvím modelových situací by si mohli účastníci zkusit řešit stresové situace a metody předcházející stresu a syndromu vyhoření. Dále by si zaměstnanci mohli vyzkoušet relaxační techniky a cviky, které by mohli využívat při práci v kanceláři. Navrhované moduly oblasti „Zdravý životní styl“ jsou:

- 1.) **Zdravá výživa** – prostřednictvím tohoto modulu by se účastníci dozvěděli více o tom, jak se mají správně stravovat, kde mají nakupovat správné potraviny, jakých věcí si mají při nákupu potravin všimnout a jak správná životospráva ovlivňuje jejich výkon.
- 2.) **Pitný režim** – zde by byla objasněna problematika týkající se důležitosti pitného režimu, zaměstnanec by se měl dozvědět kolik, a co by měl během dne pít.
- 3.) **Jak zvládat stres** – zaměstnanci by se měli dozvědět, jak mají předcházet stresu, jaké mají využívat nástroje ke zvládnutí stresových situací. Získat by zde měli i přehled o tom, jaké mají využívat relaxační techniky, které jsou prevencí vzniku pracovního stresu a snižují rizika syndromu vyhoření. Vzhledem ke skutečnosti, že stres v pracovním prostředí vzniká často z důvodu časového nedostatku, tak v závěrečné části tohoto modulu by byla věnována pozornost práci s časem. Zaměstnanec by se měl naučit, jak si má efektivně plánovat své činnosti v denním i delším horizontu a předcházet tak časovému stresu.
- 4.) **Zdravá záda** – v tomto modulu by se zaměstnanci měli naučit cviky, které by jim měly zpříjemnit pobyt v kanceláři a zamezit tak pracovní neschopnosti.

- **Učební materiály**

Veškeré potřebné materiály a pomůcky by měl poskytnout specialista na danou problematiku a ve spolupráci s pracovníky oddělení vzdělávání by mohly být vzdělávací materiály uloženy na intranetu. Zaměstnanci by tak měli možnost prostudovat problematiku ještě před zahájením vzdělávací akce. Z učebních materiálů by mělo být zřejmé, co je obsahem a cílem vzdělávacího modulu.

- **Metody výuky**

Metody, kterými bude k výuce přistupováno, ovlivní zásadní realizační část akce. V navrhovaných modulech by bylo vhodné použít přednášku a workshop doplněný o praktické příklady. Prostřednictvím výše uvedených metod by byla pozornost věnována výživě obecně, složení potravin, sestavení jídelníčku a pitného režimu, práci s časem a vytvoření zdravého prostředí pro sedavé zaměstnání.

- **Způsob ukončení vzdělávacího modulu**

Vzdělávací modul by byl ukončen závěrečnou diskusí.

- **Rozpočet**

Vzhledem k tomu, že by se jednalo o interní vzdělávací akci, náklady by neměly být tak vysoké. Cena by měla zahrnovat přípravu projektu, přípravu a práci lektora, studijní materiály a samotnou realizaci. Pracovník oddělení vzdělávání, který má na starosti rozpočet na vzdělávání, by měl určit, při kolika účastnících začne být kurz rentabilní a na základě této skutečnosti by měl sehnat vhodného odborníka, který by byl schopen za stanovenou cenu realizovat vzdělávací akci.

- **Délka pilotního testování**

Pilotní testování by probíhalo během tří vzdělávacích období, tzn. v případě MHMP jeden kalendářní rok. Za tento časový horizont by všichni členové testované skupiny absolvovali navrhované moduly. Byly by analyzovány nástroje a metody využívané k pilotně testované oblasti. Na závěr pilotního testování by se vyhodnotily výsledky vzdělávání, na jejichž základě by se rozhodlo, zda v této vzdělávací oblasti pokračovat či nikoliv.

6 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 – takřkajíc 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. Nezbyvá 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.

7 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

Interní zdroje

Organizační řád MHMP, 2014

Základní informace o MHMP, 2014

Legislativa

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

Vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků.

Vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územně samosprávných celků.

8 Seznam tabulek a obrázků

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Výhody a nevýhody vzdělávání na pracovišti.....	29
Tabulka 2 - Výhody a nevýhody vzdělávání mimo pracoviště	31
Tabulka 3 - Výhody a nevýhody metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště.....	32
Tabulka 4 - Příklad výhod a nevýhod vyhodnocování vzdělávání	34
Tabulka 5 - Přehled proškolených zaměstnanců.....	55

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Obecný úkol řízení lidských zdrojů	15
Obrázek 2 - Složky rozvoje lidských zdrojů.....	17
Obrázek 3 - Typická učební křivka.....	19
Obrázek 4 - Křivka zapomínání.....	20
Obrázek 5 - Kolbův cyklus učení	21
Obrázek 6 - Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců.....	23
Obrázek 7 - Prvky procesu realizace vzdělávání	26
Obrázek 8 - Umístění vyhodnocování do centra vzdělávacího procesu.....	35
Obrázek 9 – Hodnocení	57
Obrázek 10 - Spokojenost se zajištěním vzdělávacího programu personálním odborem ...	60

Obrázek 11 - Názor na zákonem stanovený počet dní vzdělávání	61
Obrázek 12 - Důležitost vstupního školení.....	62
Obrázek 13 - Spokojenost zaměstnanců se vstupním vzděláváním	64
Obrázek 14 - Kdo rozhoduje o kurzech průběžného vzdělávání	65
Obrázek 15 - Preference vzdělávací akce dle zajištění.....	66
Obrázek 16 - Preference kurzů dle kvalifikace.....	67
Obrázek 17 - Zajímá vedoucí spokojenost zaměstnanců se vzdělávací akcí.....	68
Obrázek 18 - Spokojenost se získanými znalostmi ze školení	69
Obrázek 19 - Stanovená doba na ukončení vzdělávání úředníků	70
Obrázek 20 - Předání nových znalostí podřízeným	71
Obrázek 21 - Omezení ve sdílení informací	72

9 Seznam zkratk

aj. – a jiná

apod. – a podobně

BOZP – bezpečnost ochrany zdraví při práci

MHMP – Magistrát hlavního města Prahy

např. – například

resp. – respektive

ZOZ – zkouška odborné způsobilosti

10 Přílohy

Příloha 1 - Rozhovor s vedoucí oddělení vzdělávání zaměstnanců

Příloha 2 - Dotazník pro vedoucí

Příloha 3 - Dotazník pro zaměstnance

Příloha 4 - Pohlaví

Příloha 5 - Věk respondentů

Příloha 6 - Nejvýše dosažené vzdělání

Příloha 7 – Nejčastěji používané metody vzdělávání

Příloha 8 – Vedoucí se zajímá o spokojenost podřízených se vstupním školením

Příloha 9 – Zaměstnanci mohou vykonávat svou činnost bez vstupního školení

Příloha 10 – Nejvíce přínosná část vstupního školení

Příloha 11 - Současný zájem o nově získané poznatky vedoucího

Příloha 12 - Budoucí zájem o nově získané poznatky vedoucího

ROZHOVOR S VEDOUcí ODDĚLENÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

1.) Na základě čeho jsou identifikovány vzdělávací potřeby?

2.) Jak se plánují vzdělávací potřeby?

Podotázky:

Kdo vytváří plány vzdělávání?

Jak často se aktualizují plány vzdělávání?

Kdo aktualizaci provádí?

Jakým způsobem se plány vzdělávání aktualizují?

3.) Jak probíhá realizace vzdělávacích potřeb?

Podotázky:

Kdo zajišťuje realizaci vzdělávacích potřeb?

Jak často se vzdělávací akce realizují?

Jakým způsobem se o konání vzdělávací akce dozví zaměstnanec?

Jak se zaměstnanec na vzdělávací akci přihlašuje?

4.) Jak jsou vyhodnocovány vzdělávací akce?

Příloha 2 – Dotazník pro vedoucí

SPOKOJENOST VEDOUCÍCH ÚŘEDNÍKŮ SE VZDĚLÁVÁNÍM NA MAGISTRÁTU HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY

Dobrý den,

jsem studentkou 5. ročníku Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění krátkého dotazníku.

Tento dotazník je anonymní a jeho hlavním cílem je zmapovat spokojenost vedoucích úředníků se vzdělávacím procesem úřadu. Výsledky dotazníkového šetření budou sloužit pouze pro účely mé diplomové práce, která se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců na Magistrátu hlavního města Prahy.

Za vyplnění dotazníku Vám velice děkuji.

Petra Bohatová

1. Jste:

- žena
- muž

2. Váš věk:

- 15 - 19 let
- 20 - 29 let
- 30 - 39 let
- 40 - 49 let
- 50 - 59 let
- 60 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- střední
- s výučním listem
- střední s maturitou
- vysokoškolské

4. Jste spokojen/a se způsobem zajištění vzdělávacího programu, který poskytuje personální odbor?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

5. Dle Vašeho názoru je zákonem stanovený počet dní vzdělávání (18 dní/3 roky)?

- nadhodnocený
- přiměřený
- podhodnocený

6. S kterými metodami vzdělávání se nejčastěji setkáváte? (zaškrtněte 3 odpovědi)

- instruktáž
- koučování
- mentoring
- pracovní porada
- asistování
- pověření úkolem
- přednáška
- demonstrování
- případová studie
- workshop
- brainstorming
- hraní rolí
- development centre
- e-learning

Vstupní vzdělávání

7. Považujete vstupní školení, které vyplývá ze zákona č. 312/2002 Sb. za:

- důležité
- spíše důležité
- spíše nedůležité
- nedůležité

8. Zjišťujete si, jak jsou Vaši podřízení spokojeni se vstupním školením?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Na následující otázku odpovídejte v případě, že jste v otázce č. 8 odpověděl/a:

ANO nebo SPÍŠE ANO

9. Zaměstnanci jsou se vstupním školením:

- spokojeni
- spíše spokojeni
- spíše nespokojeni
- nespokojeni

Průběžné vzdělávání

10. Kdo rozhoduje o kurzech, kterých se zaměstnanec zúčastní v rámci průběžného vzdělávání?

- vedoucí
- vedoucí přichází s doporučením a následně konzultuje se zaměstnancem
- zaměstnanec přichází s návrhem a následně konzultuje s vedoucím
- zaměstnanec

Na následující otázku odpovídejte v případě, že jste v otázce č. 10 odpověděl/a:

VEDOUcí nebo VEDOUcí PŘICHÁZÍ S DOPORUČENÍM A NÁSLEDNĚ KONZULTUJE SE ZAMĚSTNANCEM

11. Volíte raději vzdělávací akce, jež zajišťuje:

- interní lektor - školení probíhající na úřadě
- externí vzdělávací instituce

12. Zjišťujete si, jak jsou zaměstnanci s absolvovaným školením spokojeni?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Na následující otázku odpovídejte v případě, že jste v otázce č. 12 odpověděl/a:

ANO nebo SPÍŠE ANO

13. Zaměstnanci jsou s absolvovaným školením:

- spokojeni
- spíše spokojeni
- spíše nespokojeni
- nespokojeni

14. Jste spokojen/a se znalostmi či dovednostmi, které si zaměstnanci ze školení odnesou?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

15. V jaké oblasti byste preferovali více rozvíjet své zaměstnance?

- psychosociální dovednosti
- český jazyk
- mentoring
- PC kurzy
- jiné

Vzdělávání vedoucích zaměstnanců

16. Považujete stanovenou dobu dle zákona (2 roky) na ukončení vzdělávání vedoucích úředníků za:

- nadhodnocenou
- přiměřenou
- podhodnocenou

17. Po absolvování povinného školení informujete o nových znalostech své podřízené?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Na následující otázku odpovídejte v případě, že jste v otázce č. 17 odpověděl/a:

SPÍŠE NE nebo NE

18. Co Vás ve sdílení nabytých vědomostí omezuje?

- nedostatek času
- nezáměr ze strany podřízených
- nepotřebné informace pro podřízené
- jiný důvod.....

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Příloha 3- Dotazník pro zaměstnance

SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ SE VZDĚLÁVÁNÍM NA MAGISTRÁTU HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY

Dobrý den,

jsem studentkou 5. ročníku Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění krátkého dotazníku.

Tento dotazník je anonymní a jeho hlavním cílem je zmapovat spokojenost zaměstnanců se vzdělávacím procesem úřadu. Výsledky dotazníkového šetření budou sloužit pouze pro účely mé diplomové práce, která se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců na Magistrátu hlavního města Prahy.

Za vyplnění dotazníku Vám velice děkuji.

Petra Bohatová

1. Jste:

- žena
- muž

2. Váš věk:

- 15 - 19 let
- 20 - 29 let
- 30 - 39 let
- 40 - 49 let
- 50 - 59 let
- 60 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- střední
- s výučním listem
- střední s maturitou
- vysokoškolské

4. Jste spokojen/a se způsobem zajištění vzdělávacího programu, který poskytuje personální odbor?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

5. Dle Vašeho názoru je zákonem stanovený počet dní vzdělávání (18 dní/3 roky)?

- nadhodnocený
- přiměřený
- podhodnocený

6. S kterými metodami vzdělávání se nejčastěji setkáváte? (zaškrtněte 3 odpovědi)

- instruktáž
- koučování
- mentoring
- pracovní porada
- asistování
- pověření úkolem
- přednáška
- demonstrování
- případová studie
- workshop
- brainstorming
- hraní rolí
- development centre
- e-learning

Vstupní vzdělávání

7. Považujete vstupní školení, které vyplývá ze zákona č. 312/2002 Sb. za:

- důležité
- spíše důležité
- spíše nedůležité
- nedůležité

8. Jak jste spokojeni se vstupním školením?

- spokojeni
- spíše spokojeni
- spíše nespokojeni
- nespokojeni

9. Mohl/a byste vykonávat svou práci bez vstupního školení?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

10. Která část vstupního školení pro Vás měla největší přínos? (možno zaškrtnout více odpovědí)

- organizace vzdělávání zaměstnanců hl. m. Prahy
- problematika zkoušek odborné způsobilosti
- zákon o úřednících územních samosprávných celků
- efektivita komunikace úředníka
- pracovní řád
- správní řád
- veřejná správa
- kontrola veřejné správy
- právozákon o hl. m. Praze
- strategie rozvoje hl. m. Prahy
- spisová služba
- veřejná ekonomika a finance
- protikorupční politika
- struktura řízení města, organizace Magistrátu hl. m. Prahy, organizační řád
- aplikace platových záležitostí
- antidiskriminační zákon a další správní předpisy
- základní informace o EU v kontextu evropských integračních procesů
- systém řízení bezpečnosti informací

Průběžné vzdělávání

11. Kdo rozhoduje o kurzech, kterých se zaměstnanec zúčastní v rámci průběžného vzdělávání?

- vedoucí
- vedoucí přichází s doporučením a následně konzultuje se zaměstnancem
- zaměstnanec přichází s návrhem a následně konzultuje s vedoucím
- zaměstnanec

Na následující otázku odpovídejte v případě, že jste v otázce č. 11 odpověděl/a:

ZAMĚSTNANEC PŘICHÁZÍ S NÁVRHEM A NÁSLEDNĚ KONZULTUJE S VEDOUCÍM nebo ZAMĚSTNANEC

12. Volíte raději vzdělávací akce, jež zajišťuje:

- interní lektor - školení probíhající na úřadě
- externí vzdělávací instituce

13. Preferujete raději kurzy, které Vám umožňují:

- prohlubovat kvalifikaci
- získat další kvalifikaci

14. Ptá se Váš vedoucí na spokojenost se vzdělávací akcí po jejím absolvování?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

15. Jste spokojeni se znalostmi, které si ze školení odnášíte?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Vzdělávání vedoucích zaměstnanců

16. Přichází za Vámi Váš nadřízený s nově získanými poznatky z těchto kurzů?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Na následující otázku odpovídejte v případě, že jste v otázce č. 16 odpověděl/a:

ANO nebo SPÍŠE ANO

17. Zajímají Vás tyto poznatky?

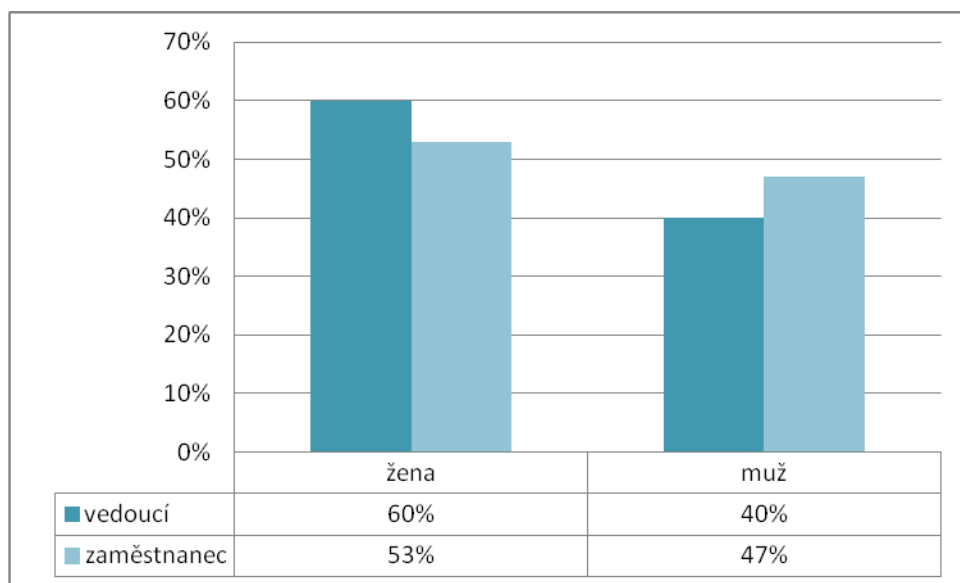
- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Na následující otázku odpovídejte v případě, že jste v otázce č. 16 odpověděl/a:
SPÍŠE NE nebo NE

18. Zajímaly by Vás poznatky ze školení?

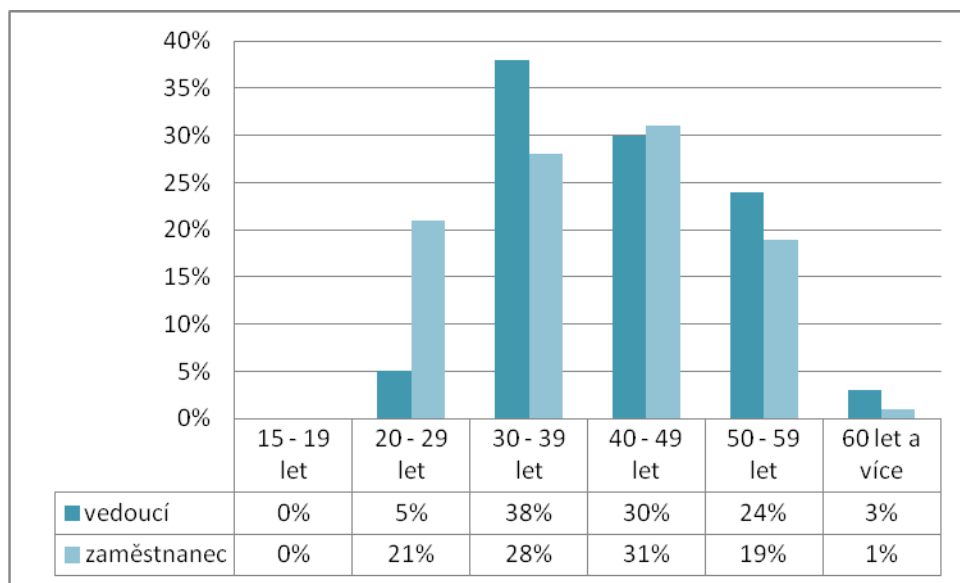
- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Příloha 4 - Pohlaví



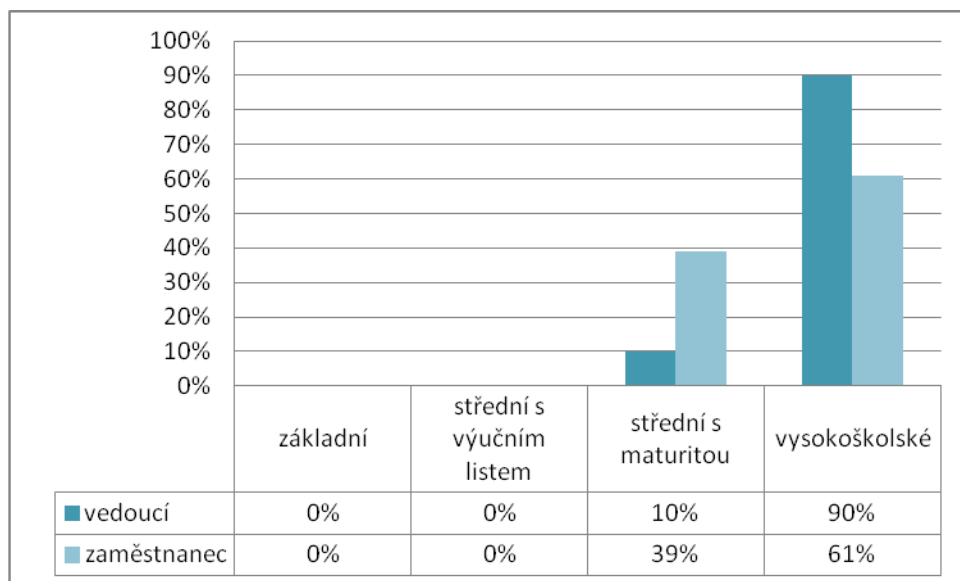
Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Příloha 5 - Věk respondentů



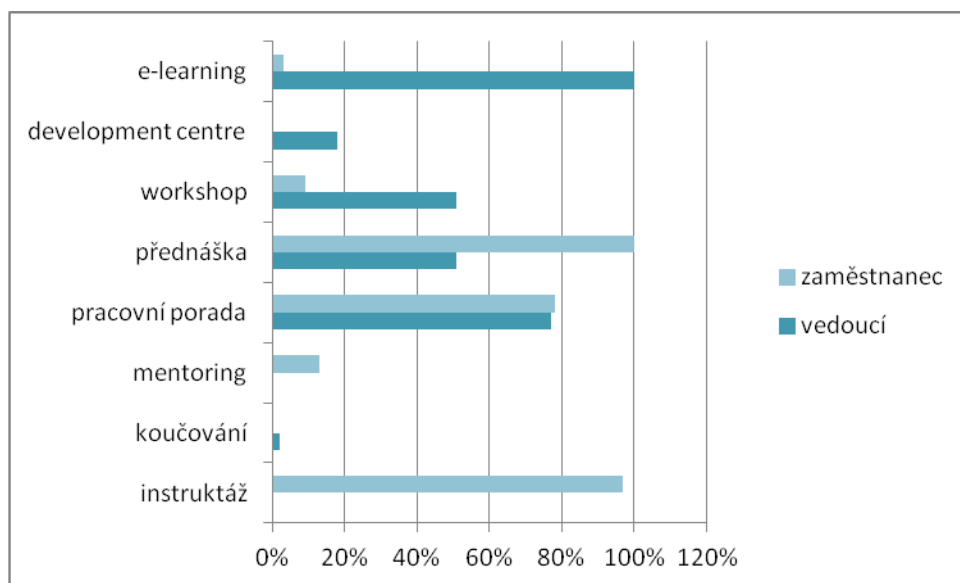
Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Příloha 6 - Nejvýše dosažené vzdělání



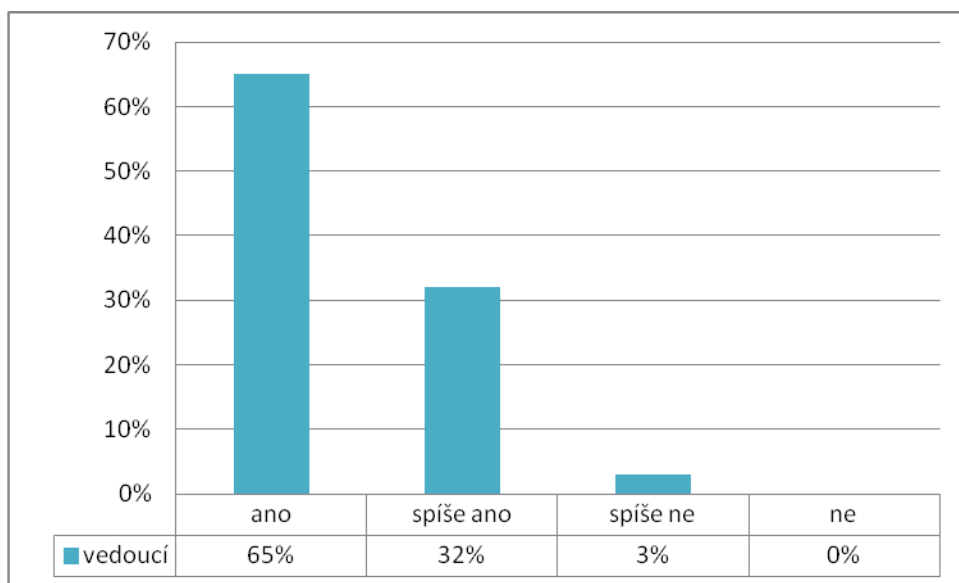
Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Příloha 7 – Nejčastěji používané metody vzdělávání



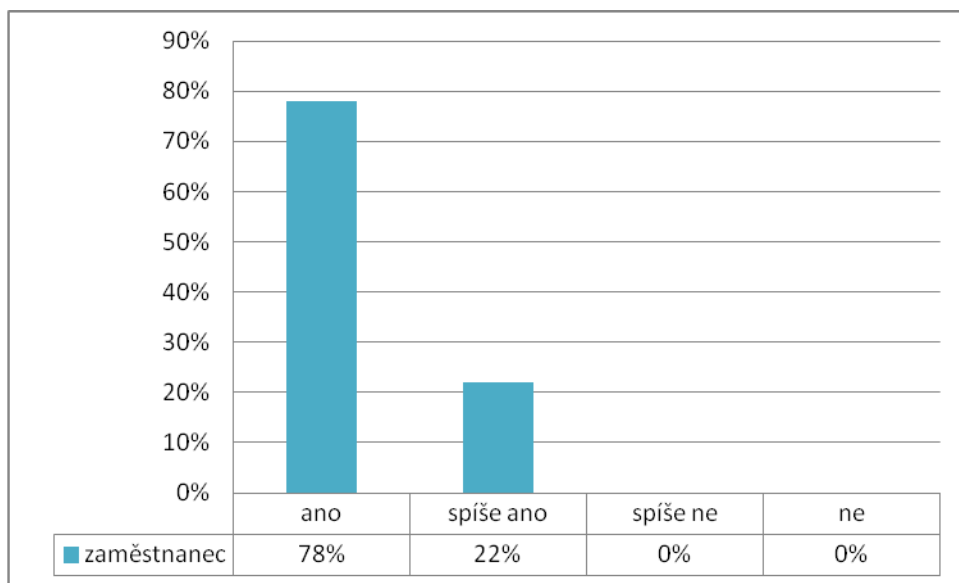
Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Příloha 8 – Vedoucí se zajímá o spokojenost podřízených se vstupním školením



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Příloha 9 – Zaměstnanci mohou vykonávat svou činnost bez vstupního školení



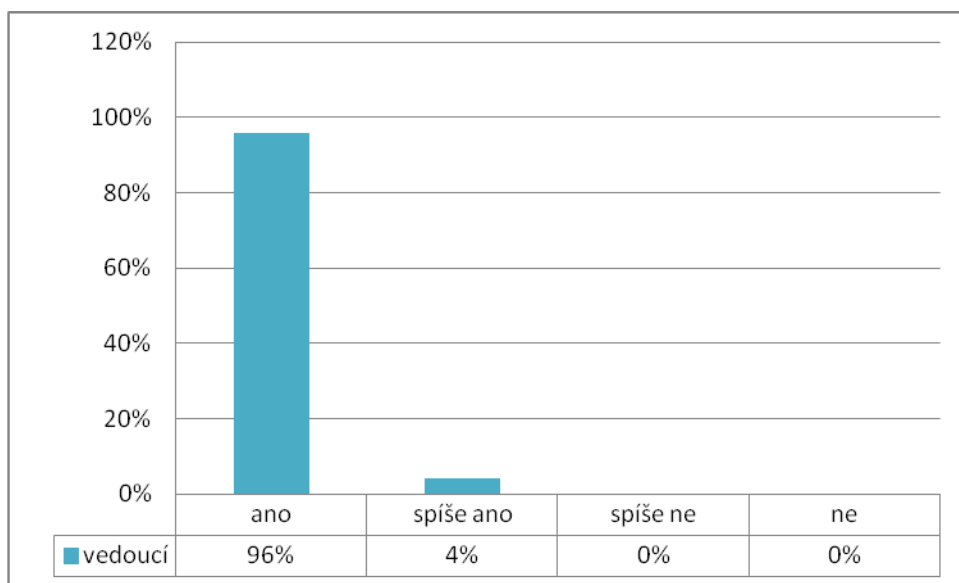
Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Příloha 10 - Nejvíce přínosná část vstupního školení

nejvíce přínosná část vstupního školení	počet odpovědí
struktura řízení města, organizace Magistrátu hl. m. Prahy, organizační řád	180
zákon o hl. m. Praze	175
antidiskriminační zákon a další správní předpisy	172
zákon o úřednících územních samosprávných celků	169
aplikace platových záležitostí	169
efektivita komunikace úředníka	147
strategie rozvoje hl. m. Prahy	135
protikorupční politika	117
veřejná ekonomika a finance	62
pracovní řád	58
právo	53
spisová služba	48
správní řád	43
veřejná správa	31
kontrola veřejné správy	18
systém řízení bezpečnosti informací	17
organizace vzdělávání zaměstnanců hl. m. Prahy	2
problematika zkoušek odborné způsobilosti	2
základní informace o EU v kontextu evropských integračních procesů	2

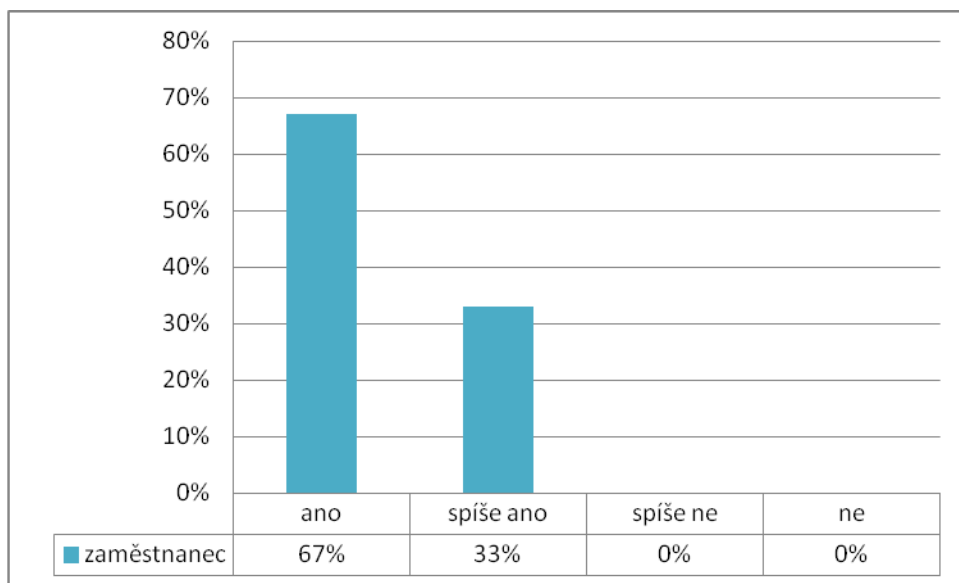
Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Příloha 11 - Současný zájem o nově získané poznatky vedoucího



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Příloha 12 - Budoucí zájem o nově získané poznatky vedoucího



Zdroj: vlastní zpracování, 2015