

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Magisterské kombinované studium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Ivana Jarošová

Strategie vzdělávání úředníků Krajského úřadu Libereckého kraje

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce:
PaedDr. Josef Petrášek

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined (Part-Time) Studies
2010 – 2012

DIPLOMA THESIS

Ivana Jarošová

The Strategy of clerk's education in the Regional Authority of the
Liberec region

Prague 2012

The diploma thesis work supervisor:
PaedDr. Josef Petrášek

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15. března 2012

.....
Ivana Jarošová

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat PaedDr. Josefu Petráškovi za konzultace a cenné rady, které mi pomohly při tvorbě této diplomové práce, a dále pak vedení Krajského úřadu Libereckého kraje, které mi poskytlo potřebný prostor pro její zpracování.

Anotace

Diplomová práce se zaměřuje na deskripci systému vzdělávání úředníků ve veřejné správě a jeho komparaci s teoretickými východisky odborné literatury v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Vyústěním praktické části je analýza vzdělávacích potřeb úředníků krajského úřadu a definování silných a slabých stránek systému vzdělávání. Závěrečná doporučení pro zformulování Strategie vzdělávání úředníků Krajského úřadu Libereckého kraje jsou návodem postupu prací, které povedou k optimalizaci systému vzdělávání tohoto úřadu.

Klíčové pojmy

Analýza vzdělávacích potřeb, Krajský úřad Libereckého kraje, řízení lidských zdrojů, strategie vzdělávání, systematické vzdělávání, úředník, veřejná správa, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, vzdělávání úředníků ve veřejné správě.

Annotation

The diploma thesis focuses on the description of the system of clerk's education in public administration and his comparison with the theoretical basis of literature of education and staff development. The result of the practical part is analysis of education needs of clerks in the Regional Authority and identifying the strengths and weaknesses of the education system. Final recommendations for the formulation of the Strategy of clerk's education in the Regional Authority of the Liberec Region are instructions that will allow the optimization of the educational systems of this authority.

Key words

Analysis of education needs, clerk, clerk's education in public administration, education and staff development, human resources, public administration, Regional Authority of the Liberec Region, strategy of education, systematic training.

OBSAH

ÚVOD	8
1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	9
1.1 <i>ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ</i>	12
2. ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	15
2.1 <i>POSTAVENÍ ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ V SYSTÉMU PERSONÁLNÍ PRÁCE</i>	16
2.1.1 <i>Vzdělávání a ostatní personální činnosti.....</i>	16
2.1.2 <i>Vzdělávání jako jedna z personálních činností.....</i>	18
2.2 <i>STRATEGICKÝ PŘÍSTUP KE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJI ZAMĚSTNANCŮ.....</i>	21
2.3 <i>FORMOVÁNÍ PRACOVNÍCH SCHOPNOSTÍ ZAMĚSTNANCŮ.....</i>	22
2.4 <i>SYSTEMATICKÝ PŘÍSTUP KE VZDĚLÁVÁNÍ</i>	24
2.4.1 <i>Identifikace vzdělávacích potřeb</i>	25
2.4.2 <i>Plánování vzdělávacího procesu</i>	28
2.4.3 <i>Realizace vzdělávacího procesu.....</i>	34
2.3.4 <i>Vyhodnocování vzdělávacího procesu.....</i>	35
2.3.5 <i>Okruhy v systému vzdělávání.....</i>	37
3. VEŘEJNÁ SPRÁVA A SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	39
3.1 <i>VEŘEJNÁ SPRÁVA</i>	39
3.1.1 <i>Státní správa a samospráva</i>	40
3.1.2 <i>Krajský úřad Libereckého kraje.....</i>	41
3.1.2.1 <i>Vize krajského úřadu.....</i>	41
3.1.2.2 <i>SWOT analýza krajského úřadu.....</i>	42
3.1.2.3 <i>Kompetenční model krajského úřadu.....</i>	43
3.2 <i>VEŘEJNÁ SPRÁVA A VZDĚLÁVÁNÍ.....</i>	44
3.2.1 <i>Právní rámec vzdělávání úředníků.....</i>	45
3.2.2 <i>Prohlubování kvalifikace úředníků.....</i>	47
3.2.3 <i>Zvyšování kvalifikace úředníků</i>	49
3.2.4 <i>Individuální plán vzdělávání</i>	50
4. SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ KRAJSKÉHO ÚŘADU LIBERECKÉHO KRAJE	51
4.1 <i>IDENTIFIKACE POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ KRAJSKÉHO ÚŘADU</i>	51
4.2 <i>PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ KRAJSKÉHO ÚŘADU</i>	53
4.3 <i>REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ KRAJSKÉHO ÚŘADU.....</i>	56
4.4 <i>VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ KRAJSKÉHO ÚŘADU.....</i>	57
4.5 <i>OKRUHY SYSTEMATICKÉHO CYKLU VZDĚLÁVÁNÍ KRAJSKÉHO ÚŘADU.....</i>	58
4.5.1 <i>Adaptační proces úředníků krajského úřadu.....</i>	58
4.5.1.1 <i>Formální adaptace</i>	59
4.5.1.2 <i>Adaptační proces úředníka</i>	59
4.5.1.3 <i>Vstupní vzdělávání úředníků krajského úřadu</i>	60
4.5.2 <i>Rozvoj kvalifikace úředníků.....</i>	61
4.5.2.1 <i>Průběžné vzdělávání.....</i>	61
4.5.2.2 <i>Další vzdělávání dle zákoníku práce</i>	62
4.5.2.3 <i>Jazykové vzdělávání.....</i>	64
4.5.2.4 <i>Zkouška zvláštní odborné způsobilosti</i>	64
4.5.2.5 <i>Vzdělávání vedoucích úředníků</i>	65
4.5.2.6 <i>Kariérní plánování.....</i>	65
5. ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB ÚŘEDNÍKŮ KRAJSKÉHO ÚŘADU LIBERECKÉHO KRAJE	66
6. TVORBA STRATEGIE VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ KRAJSKÉHO ÚŘADU LIBERECKÉHO KRAJE	74
ZÁVĚR	79

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ	81
<i>SEZNAM ODBORNÉ LITERATURY</i>	81
<i>SEZNAM OSTATNÍCH ZDROJŮ</i>	82
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	84
SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

Dovednosti, znalosti a schopnosti zaměstnanců jsou rozvíjeny prostřednictvím vzdělávání, zaměstnance veřejné správy nevyjímaje. Vzdělávání úředníků má pro posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy strategickou roli. K naplnění této role je nezbytně nutné, aby bylo vzdělávání úředníků realizováno v souladu s vizí a strategickými cíli, bylo systematické a založené na analýze vzdělávacích potřeb.

Vzdělávání úředníků patří v posledních letech k hlavním personálním činnostem organizací veřejné správy. Mimořádný důraz kladený na vzdělávání úředníků se stává nejdůležitějším nástrojem řízení lidských zdrojů úřadu územních samosprávných celků. Nejeftivnější vzdělávání zaměstnanců je neustále opakující se cyklus, který sleduje strategické cíle organizace a opírá se o důsledně definované organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.

Cílem této diplomové práce je komparace stávajícího systému vzdělávání úřadu s teoretickými modely vzdělávání zaměstnanců, za pomoci deskripce a analýzy současného stavu vzdělávání zaměstnanců krajského úřadu. V návaznosti na identifikovanou zjištění bude vyústěním této diplomové práce tvorba strategie vzdělávání úředníků krajského úřadu. Tento systematický návod postupu prací bude sloužit vedení krajského úřadu jako teoretické východisko pro tvorbu konečného znění Strategie vzdělávání úředníků Krajského úřadu Libereckého kraje.

Podkladem pro tvorbu této diplomové práce jsou poznatky z odborné literatury z oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, veřejné správy a systém vnitřních norem v oblasti řízení lidských zdrojů Krajského úřadu Libereckého kraje. Nezbytným předpokladem tvorby této diplomové práce jsou autorčiny mnohaleté zkušenosti a poznatky z aplikace předpisů v oblasti vzdělávání úředníků územních samosprávných celků.

1. Řízení lidských zdrojů

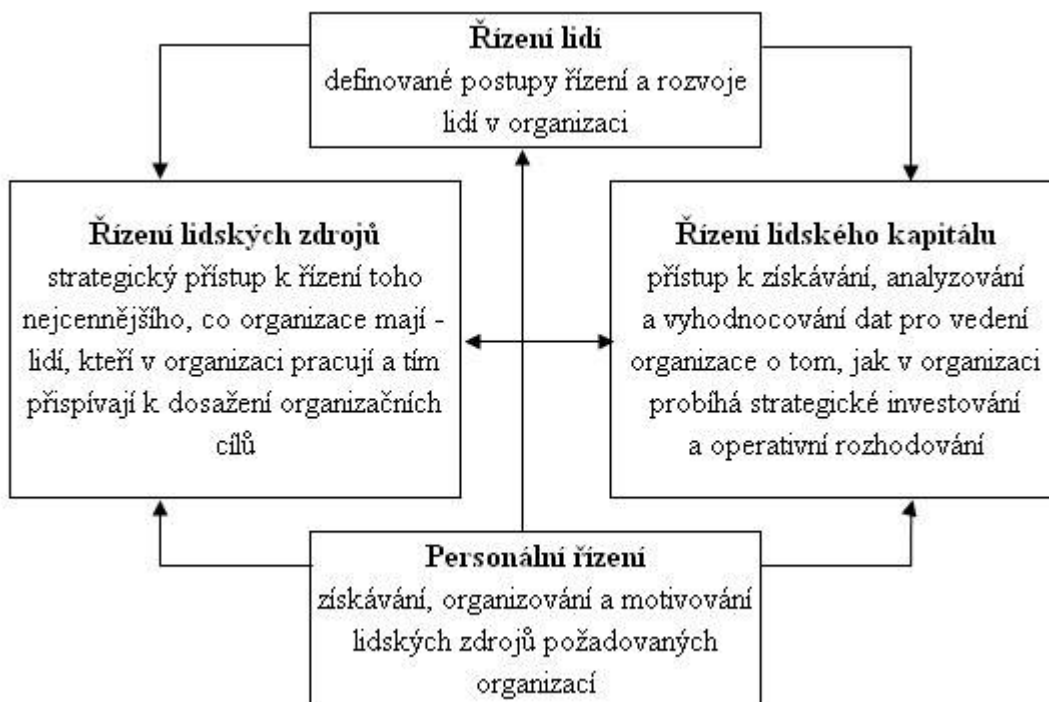
Strategickým nástrojem všech organizací je řízení lidských zdrojů, včetně organizací veřejné správy. Podle Tureckiové (2009) lze konstatovat, že řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu je personálním řízením v podmínkách participativních organizačních systémů a je možné ho považovat za východisko úvah o zapojení dalších andragogických teorií a principů do rozvoje lidských zdrojů.

Přístup organizací k vedení zaměstnanců je značně odlišný. Historicky je možné rozlišovat vedle pojmů personalistiky či personální práce také různé koncepční přístupy. Koubek (2007) je rozděluje dle jejich postupného vývoje.

- **Personální administrativa** zajišťuje administrativní práce a procesy spojené se zaměstnáváním lidí. Role personální práce je výlučně pasivní. Dodnes v některých organizacích, kde je důležitost personální práce podceňována, tento koncept nadále přetrvává.
- **Personální řízení** vnáší do organizace hledání a využívání konkurenčních výhod organizace – lidské pracovní síly. Ta je v tomto pojetí chápána jako nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti. Přesto personální práce zůstává orientována na interpersonální problémy zaměstnávání lidí, neboť strategickým otázkám se organizace prozatím nevěnují.
- **Řízení lidských zdrojů** zahrnuje ony strategické přístupy k veškerým personálním činnostem, ale také je věnován velký prostor vnějším faktorům ovlivňujícím pracovní sílu organizace, tedy demografické, ekonomické, politické, sociální, legislativní a jiné vlivy. Hlavní znakem této koncepce je skutečnost, že personální práce přechází z odborných zaměstnanců personálních útvarů na vedoucí zaměstnance organizace. Personální útvary nadále plní pouze roli konzultační a koncepční. Metodologická, organizační, kontrolní, rozhodovací a výkonná moc je předána vedoucím zaměstnancům na všech liniích organizace. Tato koncepce stojí na základech propojení vizí a strategií organizace s personální prací. Rozvoj lidských zdrojů je považován za nástroj dynamičnosti a připravenosti organizace na vnitřní i vnější změny.

Vzájemnost vztahů mezi řízením lidí, řízením lidských zdrojů a řízením lidského kapitálu znázorňuje obrázek 1.

Obrázek 1 – Vztah pojetí řízení lidí a personálního řízení



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 26

Strategický koncept řízení lidských zdrojů je zaměřen především na oblast rozvoje organizace a podporu jejího fungování skrze výběr, rozvoj a motivaci zaměstnanců, a to především v procesech vzdělávání, hodnocení, odměňování a péče o zaměstnance¹. (Tureckiová, 2009, s. 23)

Podle Koubka jsou hlavní cíle řízení lidských zdrojů determinovány těmito činnostmi (Koubek, 2007, s. 19–20):

1. Tvorba organizačních struktur a pracovních míst – vize organizace a definované strategie určují směřování organizace. Výkon organizace je

¹ Koubek (2007) definuje rozdíl mezi pojmy zaměstnanec a pracovník. Mezi zaměstnance jsou zařazeny pouze osoby, jejichž vztah k organizaci je upraven pracovní smlouvou. Pracovníci je pak množina lidí, jejichž pracovněprávní vztah k organizaci je upraven jiným dokumentem než pracovní smlouvou, např. uzavřenou dohodou o pracích konaných mimo pracovní poměr nebo jmenováním do funkce. V rámci této diplomové práce jsou pojmy zaměstnanec a pracovník definovány jako synonyma.

ovlivňován organizační strukturou. Pro efektivní fungování je nezbytné stanovit, jak budou pracovní úkoly a pravomoci jednotlivých pracovišť začleňovány do organizační struktury. Důležitou součástí tvorby pracovních míst je stanovení popisu jejich pracovních činností.

2. Formování personálu organizace je prováděno prostřednictvím náboru, výběru, rozmístování, ale i propouštění zaměstnanců. Propojení pracovních schopností zaměstnance s pracovním místem a jeho představami o kariéřním růstu jsou úkolem řízení lidských zdrojů.
3. Personální plánování či plánování lidských zdrojů vychází z definovaných personálních strategií, potřeb zaměstnanců a jejich vzájemné provázanosti. Obsazování pracovních míst zaměstnanci z vnitřních zdrojů, tedy i možnost kariéřního postupu, musí být podpořena prohlubováním či zvyšováním kvalifikace zaměstnanců organizace.
4. Rozvoj zaměstnanců a vzdělávání má za cíl identifikovat rozvojové potřeby zaměstnanců, tyto zpracovat do individuálních plánů vzdělávání a následně zapojit zaměstnance do procesu vzdělávání a rozvoje ve vytyčených dovednostech, znalostech, přístupech a postojích.
5. Odměňování zaměstnanců a poskytování zaměstnaneckých výhod musí být nejen podloženo kvalitou odvedené práce v přímé vazbě na hodnocení zaměstnanců, ale také je nutné v organizaci nastavit systém spravedlivého odměňování na základě jasně definovaných parametrů výkonu.
6. Vztahy v organizaci zabezpečuje organizační rozvoj. Posláním organizačního rozvoje je iniciovat, řídit a koordinovat změny uvnitř organizace.
7. Funkčnost personálního informačního systému je zabezpečována skrze informační základnu personální práce organizace.
8. Zdravé pracovní vztahy mezi zaměstnanci navzájem, ale i korektní vztahy mezi organizací a odbory, jsou nezbytné pro rozvoj organizace.

Z výše uvedeného vyplývá, že prostřednictvím řízení lidských zdrojů zaujímají organizace strategický přístup k lidskému kapitálu, který chápe člověka – pracovní sílu jako hlavní výrobní vstup a hnací pohon činnosti organizace (Koubek, 2007,

s. 15). Lidský kapitál je jedním z hlavních východisek pro tvorbu strategie řízení lidských zdrojů, a s tím spojenými výzkumy přínosu personální práce. Je možné si ho představit jako stupeň kvality zaměstnance organizace, jež je definována sociálním a kulturním kapitálem. Kulturním kapitálem rozumíme využívání informací a dovedností získaných při vzdělávání a působení rodinného prostředí. Oproti tomu je sociální kapitál chápán jako síť společenských kontaktů, vazeb a známostí. (Bartoňková – Šimek, 2002, s. 12)

Zvyšování hodnoty lidského kapitálu je možné dosahovat prostřednictvím koncepce řízení a rozvoje lidských zdrojů² (Tureckiová, 2009, s. 29), tedy prezenčního vzdělávání, samostudia, distančního vzdělávání či prostřednictvím elektronických vzdělávacích kurzů. Tyto formy vzdělávání přinášejí nové znalosti, vědomosti a dovednosti, tedy dochází ke zvyšování kvalifikace zaměstnanců (Vodák – Kucharčíková, 2001, s. 24–25). Logickým vyústěním koncepce řízení lidských zdrojů je definovaná strategie vzdělávání zaměstnanců, která se musí především zabývat otázkou, zda jsou všechna pracovní místa organizace obsazena způsobilými a kvalifikovanými zaměstnanci. Pokud tomu tak není, je nutné najít řešení možného nesouladu mezi kvalifikačními požadavky a reálnou kvalifikací zaměstnanců, a to prostřednictvím vzdělávání. (Mužik, 2000, s. 35)

1.1 Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě

Definici a fungování veřejné správy bude věnována čtvrtá kapitola. Zde je cílem poukázat na skutečnost, že řízení lidských zdrojů ve veřejné správě je nezbytností, a to nejen pro její fungování, ale především pro její organizační rozvoj.

Reforma veřejné správy, která se postupně realizuje, se musí dotknout také personálního řízení. Veřejná správa je, přinejmenším stejně jako všechny ostatní sektory, postižena desetiletí trvajícím podceňováním personálního řízení a jeho významu. Prvky moderního personálního řízení se ve veřejné správě prosazují

² Tureckiová (2009) upozorňuje, že řízení znalostí a rozvoje lidských zdrojů - *knowledge management* označuje strategie a postupy spojené s vytvářením, získáváním, transformací a využíváním znalostí v organizaci. Tento management se využívá nejen k zajištění pohybu zaměstnanců v rámci organizace, ale také k zjištění současného stavu jejich znalostí a nastavení cest jejich rozvoje.

obtížně a poměrně pomalu, a to i přesto, že některé instituce státní správy, ale i samosprávy, již v tomto směru učinily první významné kroky.

U organizací veřejné správy, u nichž se personální řízení omezuje jen na nejužší okruh činností spojených se zabezpečením zaměstnaneckých záležitostí, tedy na tzv. personální a mzdovou agendu, o personálním řízení zpravidla nelze hovořit. Důvod, proč je Česká republika v personálním řízení opožděna za vyspělými zeměmi, lze spatřovat především ve skutečnosti, že jisté personální činnosti ještě nejsou ustálené, např. hodnocení pracovníků, plány osobního rozvoje apod. (Adaptační proces, 2012)

V rámci veřejné správy nelze hovořit o jednotném systému řízení lidských zdrojů, neboť způsob řízení lidských zdrojů je pro každou organizaci veřejné správy v každé zemi dán specifickými kritérii, a to jejím historickým, kulturním, politickým a administrativním kontextem. Nelze srovnávat vývoj v západních zemích s vývojem střední a východní Evropy. Zde byla od druhé světové války do roku 1989 postavena personální práce na politických a stranických zásadách komunistické strany. Inspirace teoriemi řízení lidských zdrojů ostatních demokratických zemí se do sektoru veřejné správy dostala až po pádu železné opony. (Pomahač – Vidláková, 2002, s. 133)

V organizacích veřejné správy jsou pro zvýšení kvality veřejných služeb a efektivní řízení lidských zdrojů nezbytné správně definované personální strategie, které se opírají o vize, organizační kulturu a její hodnoty, styl řízení, strukturu organizace a v neposlední řadě také o lidské zdroje – úroveň jejich znalostí, dovedností a potenciálu jejich dalšího rozvoje.

Delegování pravomocí v oblasti řízení lidských zdrojů na vedoucí zaměstnance ve veřejné správě je motivačním prvkem. Skrze zaměstnance roste kvalita poskytovaných veřejných služeb. Vedoucí znají lépe podřízené zaměstnance, dokážou optimalizovat jejich počet v pracovním týmu, ale i definovat znalosti a dovednosti, které od zaměstnanců požadují. Výše uvedené je v praxi možné za předpokladu, že se vedoucí zaměstnanci budou zabývat sebevzděláváním, profesním rozvojem a zvyšováním manažerských dovedností. (Bourgon, 2008)

Soukromý sektor je v oblasti řízení lidských zdrojů pro veřejnou správu neustálým zdrojem inspirací. Řízení podle kompetencí je v současné době inovací na poli veřejné správy. Vymezení pojmu kompetence v oblasti veřejného sektoru není jednoznačné. Organizace veřejné správy nejsou specificky zaměřeny na výkon, jedná se spíše o poskytování kvalitních veřejných služeb občanům. V této souvislosti se jeví jako optimální definice kompetence podle Hroníka (2007), který kompetenci přirovnává k trsu znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Kompetence jsou tedy pozorovatelné způsoby, pomocí kterých zaměstnanec dosahuje efektivních výkonů.

Úřady veřejné správy si s pomocí poradenských firem vytváří své vlastní kompetenční modely, jimiž posléze zjišťují současný stav kompetencí v pracovních týmech, ale také absenci dalších potřebných kompetencí v rámci organizace. V souladu se zjištěnými informacemi pak mohou organizace veřejné správy nasměrovat své aktivity žádoucím směrem. (Veteška, 2010, s. 137) Řízení podle kompetencí se v rámci veřejného sektoru orientuje především na tyto personální procesy (tamtéž, s. 138):

- získávání a výběr zaměstnanců,
- rozvoj a vzdělávání zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců.

Úspěšný vedoucí zaměstnanec v organizaci veřejné správy však musí řídit druhé nejen na základě řízení podle kompetencí, ale také směrem ke splnění zadaných úkolů, tedy pomocí řízení podle cílů³. Obě tyto metody jsou pro úspěšnou manažerskou práci neoddělitelné. (Hroník, 2007, s. 62)

³ Řízení dle cílu – Management by Objectives vzniklo v 50. letech na základě myšlenek Petera Druckera a Douglase McGregora. Metoda je postavena na tvorbě dohody mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky na cílech a výkonových normách, které se stávají podkladem pro hodnocení zaměstnanců. Důležitou podmínkou je skutečnost, že cíle nejsou zaměstnancům stanovovány, ale oni sami se podílejí na stanovování vlastních cílů. Takto stanovené cíle se pak pro zaměstnance stávají hodnotou. (Bělohlávek – Košťat – Šulěř, 2001, s. 103)

2. Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

S ohledem na cíl této diplomové práce – komparaci stávajícího systému vzdělávání úředníků krajského úřadu s teoretickými modely vzdělávání zaměstnanců bude nejprve provedena deskripce teoretických východisek rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Nejprve bude popsáno postavení vzdělávání v kontextu personální práce organizace. Prostřednictvím vzdělávání dochází v organizaci k naplňování cílů a strategického rozvoje. Vzdělávání a rozvoj musí být skutečně centrálním bodem programu každé organizace. (Thomson, 2007, s. 162) Vzdělávání je realizováno prostřednictvím systematického cyklu vzdělávání, kterému je věnována závěrečná část této kapitoly.

Vzdělávání je proces, během něž osoba získává a rozvíjí nově získané znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje (Armstrong, 2007, s. 461). Představuje formu dotváření a rozvoje osobnosti. Obecně ho můžeme chápat jako prvotní, rozšiřující, doplňující a inovační vzdělávání, tedy proces získávání a osvojování si vědomostí z různých oblastí lidského poznání. (Vodák – Kucharčíková, 2001, s. 60) Smyslem vzdělávání je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné zaměstnance potřebné k uspokojení současných i budoucích cílů organizace. K jejich dosažení je nutné zabezpečit, aby zaměstnanci byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí vědět a znát, a byli připraveni převzít odpovědnost za své vlastní vzdělávání tím, že budou komplexně využívat reálné zdroje vzdělávání s nezbytnou podporou ze strany liniových vedoucích. (Armstrong, 2007, s. 461)

Firemní vzdělávání⁴ označuje souhrn vzdělávacích aktivit zprostředkovaný organizací s cílem doplnit, prohloubit, rozšířit, změnit nebo zvýšit kvalifikační strukturu zaměstnanců. Tím se odstraní disproporce mezi subjektivní (aktuální) kvalifikací a požadavky, které jsou na zaměstnance kladeny v souvislosti s výkonem pracovních činností (objektivní kvalifikace). (Tureckiová, 2009, s. 79)

⁴ Synonymně je možné využívat též označení podnikové nebo organizační vzdělávání. Naproti tomu je spojení vzdělávání v organizaci považováno pouze za interní typ firemního vzdělávání. (Tureckiová, 2009, s. 79)

Vzdělávání zaměstnanců reflektuje skutečnost, že požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnanců v moderní společnosti se neustále mění. Aby mohl zaměstnanec fungovat jako efektivní pracovní síla, musí své znalosti a dovednosti neustále rozšiřovat a prohlubovat. (Koubek, 2007, s. 252) Zaměstnanci musejí být k učení se a vzdělávání motivováni. Je nutné, aby si sami uvědomili, že současná úroveň jejich dovedností, znalostí a postojů je třeba rozvinout, aby výkon pracovních činností probíhal ke své vlastní spokojenosti i spokojenosti celé organizace. Organizace by měla podporovat skutečnost, že zaměstnanci nalézají ve vzdělávání uspokojení, neboť i sebelepší vzdělávací programy nemusejí v konkurenci uspět, jestliže je absolventi nepovažují za užitečné. (Armstrong, 2007, s. 462)

Cílem procesu vzdělávání a rozvoje je nabídnout organizaci kvalifikované, vzdělané a schopné zaměstnance, kteří jsou podmínkou pro uspokojování cílů organizace. Nedílnou součástí procesu vzdělávání je motivace zaměstnanců k jejich ochotě a připravenosti se vzdělávat. Je nutné, aby zaměstnanci převzali za vzdělávání odpovědnost a uvědomili si nutnost využívání všech existujících zdrojů rozvoje, včetně podpory a metodického vedení vedoucích zaměstnanců. (Armstrong, 2007, s. 461)

2.1 Postavení rozvoje a vzdělávání v systému personální práce

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je jednou z personálních činností organizace. Na řadu personálních činností je vzdělávání a rozvoj úzce navázán, a naopak řada personálních činností využívá vstupy či výstupy firemního vzdělávání. (Bartoňková, 2010, s. 20).

2.1.1 Vzdělávání a ostatní personální činnosti

Existence systému vzdělávání v organizaci může pomoci při **získávání zaměstnanců**. V dnešní době se stává atraktivní ta organizace, která přispívá ke zvyšování konkurenceschopnosti svých zaměstnanců uvnitř organizace, ale i na trhu práce. **Výběr zaměstnanců** je ovlivňován existencí systematického vzdělávání, neboť je možné přijímat i uchazeče, kteří nejsou plně připraveni vykonávat pracovní činnosti obsazovaného pracovního místa. Toto je důležité především v situaci, kdy

trh práce nedisponuje lidskými zdroji s požadovanými pracovními schopnostmi a dovednostmi. (Koubek, 2007, s. 280)

Vzdělávání ovlivňuje potenciál zaměstnanců a tím organizace ulehčuje jejich budoucí **rozmíst'ování**. Naopak rotace zaměstnanců v organizaci dává podněty pro neustálý rozvoj procesu vzdělávání a díky němu je možné rekvalifikovat takové zaměstnance, které by organizace bez existence vzdělávání musela propustit. (Koubek, 2007, s. 280)

Vzdělávání zaměstnanců formuje jejich dovednosti a znalosti, ale stále více je kladen důraz na formování osobnosti. To může mít příznivý dopad v oblasti **pracovních a mezilidských vztahů** v organizaci. Nedílnou součástí provázanosti vzdělávání a personální práce je **péče o zaměstnance**. Vede ke zvyšování uspokojení z vykonané práce, ztotožnění se s cíli organizace, k akceleraci sociálního a personálního rozvoje, a tím ke zvyšování pracovního výkonu a zkvalitňování firemní kultury. (Koubek, 2007, s. 281)

Podpora **adaptace** a zvyšování **orientace** zaměstnanců v organizaci prostřednictvím vzdělávání je nezbytná. Opustí-li zaměstnanec v důsledku špatného zaškolení organizaci, znamená to další finanční náklady spojené s výběrem nového zaměstnance. Systematické vzdělávání v rámci adaptace přináší organizaci nejen zrychlený proces zapracování a plnou pracovní výkonnost zaměstnance, ale také úsporu času a finančních prostředků na nábor nových zaměstnanců. (Urban, 2003, s. 54)

Vztah **hodnocení** zaměstnanců a vzdělávání je zřejmý, neboť vzdělávání zabezpečené organizací napomáhá k dosažení vyššího pracovního výkonu, naproti tomu hodnocení přináší vstupy pro plánování vzdělávání a stanovování rozvojových cílů, a to především v organizacích, které uplatňují koncepci řízení pracovního výkonu. (Koubek, 2007, s. 280) **Plánování osobního rozvoje** zaměstnanců přináší organizaci rozvoj zaměstnanců v souladu s vizí, strategií a požadavky na zvyšování výkonu celé organizace (Urban, 2003, s. 166).

V poslední době je vzdělávání stále více považováno za jednu ze složek **odměňování** zaměstnance. Zvyšování či prohlubování kvalifikace může přispívat k vyšším výdělkům a může účastníky motivovat k dalšímu vzdělávání a rozvoji. (Koubek, 2007, s. 280)

Propojení vzdělávání s ostatními personálními činnostmi přispívá ke zvýšení efektivity vzdělávání, ale také k optimalizaci samotných personálních činností. Jde tedy o vzájemnou interakci, která v praxi usnadňuje například zavádění procesního řízení nebo již zmiňované řízení podle kompetencí. (Bartoňková, 2010, s. 21) Grafické znázornění vzájemné propojenosti jednotlivých personálních činností se vzděláváním a rozvojem znázorňuje obrázek 2.

Obrázek 2 – Propojení rozvoje a vzdělávání s ostatními personálními činnostmi

získávání a výběr zaměstnanců	↔	vzdělávání motivuje při rozhodování	↔	firemní vzdělávání
	⇒	dodávání zaměstnanců pro vzdělávání	⇒	
přijímání a rozmišťování zaměstnanců	↔	zaměstnávání ne plně kvalifikovaných	↔	firemní vzdělávání
	⇒	vhodný výběr redukuje potřebu vzdělávání	⇒	
pracovní podmínky zaměstnanců	↔	participace zaměstnance na cílech a vizích	↔	firemní vzdělávání
	⇒	dobré podmínky iniciují zájem o vzdělávání	⇒	
orientace a adaptace zaměstnanců	↔	urychluje proces zapracování a adaptace	↔	firemní vzdělávání
	⇒	rychlé zapracování umožňuje další rozvoj	⇒	
plánování osobního rozvoje zaměstnanců	↔	podpora dosahování optimální kvalifikace	↔	firemní vzdělávání
	⇒	záruka cíleného a individuálního vzdělávání	⇒	
hodnocení zaměstnanců	↔	podporuje dosahování lepších výsledků	↔	firemní vzdělávání
	⇒	zdroj stanovování vzdělávacích potřeb	⇒	
odměňování zaměstnanců	↔	výše výdělku ovlivněna vzděláváním	↔	firemní vzdělávání
	⇒	vyšší výdělek motivuje ke vzdělávání	⇒	

Zdroj: Bartoňková, 2010, s. 20

2.1.2 Vzdělávání jako jedna z personálních činností

Vzdělávání je jednou z personálních činností. Koubek (2007) definuje pět oblastí, které vzdělávání jako personální činnost zahrnuje. Jedná se o prohlubování pracovních schopností, rozšiřování kvalifikace, adaptace, rekvalifikace a formování pracovních schopností.

Prohlubování pracovních schopností je nedílnou součástí výkonu činností pracovního místa, neboť měnící se požadavky na místo přinášejí nutnost přizpůsobování pracovních schopností a flexibilitu. V organizaci se jedná především o doškolování v oblasti pracovních činností. Zvyšování znalostí a dovedností nezbytných k výkonu dalších pracovních činností v organizaci definuje Koubek jako **rozšiřování pracovních schopností** zaměstnanců. Přejít zaměstnanců z míst, která nejsou v organizaci již potřebná, je doprovázen přeškolením zaměstnanců na povolání, která jsou pro organizaci perspektivní. Obvykle se jedná o nucené **rekvalifikační procesy**. Dobrovolně se k rekvalifikaci hlásí jen ti zaměstnanci, kteří z důvodů své vlastní nespokojenosti se současným pracovním místem či možností většího uplatnění osobního potenciálu přechází na jiné pracovní místo. Organizace však zpravidla nezískává takové zaměstnance, kteří jsou profesně připraveni ihned zastávat plně pracovní činnosti. Je nutné, aby organizace dbala na přizpůsobování pracovních schopností specifickým požadavkům pracovních míst již na počátku pracovního procesu – adaptace zaměstnance. Cílem **adaptačního procesu** v organizaci je rychlejší zapracování a zvládnutí požadavků kladených na dané pracovní místo. Ve **formování pracovních schopností** se neodráží jen podpora odborné způsobilosti, ale stále více zahrnuje i formování osobnosti zaměstnance a jeho dopad na organizační kulturu, která je dána sítí mezilidských vztahů.

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v systému personálních činností poskytuje zaměstnancům příležitosti k učení, vzdělávání, osobnímu rozvoji a odbornému vzdělávání. Výsledkem těchto procesů je zvýšená schopnost, adaptabilita a zaměstnatelnost jednotlivce v organizaci i mimo ni. Rozvoj zaměstnanců je tedy rozhodujícím podnikovým procesem jak v soukromém, tak ve veřejném sektoru. (Armstrong, 2007, s. 444)

Vzhledem k nejednoznačnosti používaných pojmů učení se, rozvoj a vzdělávání je nutné v rámci této práce definovat teoretické ukotvení těchto pojmů, jež bude východiskem pro další části této diplomové práce.

Obrázek 3 – Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: Hroník, 2007, s. 31

Učení je proces změny, který zahrnuje nejen nové vědění, ale i konání. Zaměstnanci se učí nejen organizovaně, ale i mimo pracovní prostředí, tedy spontánně. (Hroník, 2007, s. 31) V případě organizovaného učení musí být zaměstnanec seznámen s tím, jak se učit a jak může přispět ke zlepšení tohoto procesu. Nejde jen o rozvoj schopností, ale také o rozhodování, jak jednat lépe (Mužik, 2004, s. 16)

Rozvoj lze charakterizovat jako růst či uplatnění osobních schopností skrze vzdělávací akce (Armstrong, 2007, s. 445). Dále je pak možné učením se z praxe dosáhnout požadované změny – rozvoje. Jde vždy o záměr, který je podstatnou částí ohraničených a neohraničených rozvojových programů. (Hroník, 2007, s. 31) V organizaci je rozvoj spojen nejen s potřebou zaškolovat nové pracovníky, trvale vytvářet nové znalosti a schopnosti spojené se zrychlením technologických, organizačních i strategických změn, ale i s nutností v budoucnu delegovat na zaměstnance náročnější a odpovědnější pracovní úkoly (Urban, 2003, s. 164). Jedná se tedy spíše o orientaci na kariéru zaměstnance, než na jeho v současnosti vykonávanou práci, na budoucí potřeby organizace a formování žádoucího profilu osobnosti pro kariérní růst v rámci organizace.

Vzdělávání je institucionalizovaný a organizací realizovaný způsob učení se – získávání a formování všeobecných znalostí, dovedností a sociálních vlastností. Vzděláváním je podpořen rozvoj základních a všeobecných vědomostí, postojů, hodnot a znalostí požadovaných i mimo pracovní prostředí. Jednotlivé vzdělávací

aktivity jsou však jasně tématicky i časově ohraničené. (Hroník, 2007, s. 31; Armstrong, 2007, s. 453) Podle Reynoldse lze konstatovat, že „vzdělávání je jedním ze způsobů, které organizace podniká za účelem podpory učení“ (in Armstrong, 2007, s. 453).

Výcvik je součástí procesu vzdělávání a je zaměřen na praktické osvojování dovedností, které mohou zaměstnanci využívat na svém aktuálním pracovním místě a jež vedou k požadovaným změnám v pracovním výkonu, včetně změn postojů, jednání a chování. Vždy se jedná o výcvik intelektových, motorických a senzomotorických dovedností vedoucí ke způsobilosti zvládnout uloženou pracovní roli. (Tureckiová, 2009, s. 68–69)

2.2 Strategický přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců

Účelem strategií v oblasti vzdělávání a rozvoje je ukázat zaměstnancům stabilní základnu jejich rozvoje, na níž lze plánovat dílčí aktivity vzdělávání a cestu, kam chce organizace prostřednictvím vzdělávání směřovat (Armstrong, 2007, s. 501).

Strategie vzdělávání a rozvoje vychází ze strategie řízení lidských zdrojů, která je determinována dlouhodobým obecným a komplexně zpracovaným záměrem organizace. Neexistence cílů podnikání neumožňuje definovat základnu pro vzdělávání, což má za důsledek absenci systematického vzdělávání v organizaci. Strategické plánování musí být nepřetržitým procesem, jenž se odvíjí od formulování vize, postupuje ho analýza vnějšího prostředí a dále pak analýza vnitřních zdrojů a příležitostí organizace. Strategický přístup ke vzdělávání dává organizaci komplexní přehled o vzdělávacích potřebách. Vyústěním je definování přístupu ke vzdělávání zaměstnanců a nastavení vzdělávacích programů pro zaměstnance organizace. (Bartoňková, 2010, s. 13)

Přístupy ke vzdělávání zaměstnanců lze podle Tureckiové (2004) a Koubka (2007) definovat jako koncept učící se organizace, systematický přístup ke vzdělávání nebo pouhé nahodilé organizování jednotlivých vzdělávacích akcí.

Koncepce učící se organizace definuje komplexní model vzdělávání a rozvoje lidí v rámci organizace. Jedná se o cílený proces řízení, který umožňuje

organizaci, aby individuální vzdělávání zaměstnanců probíhalo rychleji než změny vynucené vnějším prostředím. Koncept učící se organizace přináší nepřetržitý proces průběžného vzdělávání i učení se z každodenní zkušenosti, a to včetně vyhodnocení efektivity těchto vzdělávacích akcí. Podle Sengeho (2007) je nezbytné, aby se v organizaci využívalo intelektuálních kapacit všech zaměstnanců, nehledě na jejich hierarchické postavení.

Systematický přístup ke vzdělávání nabízí propojení podnikového vzdělávání s personální strategií organizace. Uvnitř organizace tak dochází ke změně pracovního chování prostřednictvím změny struktury dovedností a znalostí zaměstnanců. Vzdělávání je prováděno systematicky dle předem schválené koncepce a je zaměřeno na odstranění rozdílů v kvalifikaci a kompetencích. Možnost vzdělávání dostávají všichni zaměstnanci, ale hlavním cílem je rozvoj manažerů a klíčových zaměstnanců organizace.

Organizace jednotlivých vzdělávacích akcí reaguje na aktuální potřebu vzdělávání. Prostřednictvím vzdělávání se odstraňuje disproporce mezi aktuální a požadovanou kvalifikací, a to prostřednictvím nahodile vybraného vzdělávání. K realizaci takovýchto vzdělávacích akcí dochází pouze v případě, že je to pro budoucí směřování organizace nezbytně nutné. Cílem firemního vzdělávání v této fázi je zajistit dodržení legislativních podmínek v oblasti zaměstnávání a odstranění závažných nedostatků v dovednostech a znalostech zaměstnanců organizace.

2.3 Formování pracovních schopností zaměstnanců

K formování pracovních schopností zaměstnanců dochází v souvislosti se zabezpečováním konkrétních činností uvnitř organizace, jde tedy o aktivitu, související s výkonem práce, jež zaměstnanec v rámci organizace vykonává. Vždy se musí jednat o aktivitu organizovanou, podporovanou a především akceptovanou organizací v souladu s jejími personálními činnostmi (Koubek, 2007, s. 254) V systému formování pracovních schopností zaměstnanců Koubek (2007) definuje tři základní oblasti:

- oblast všeobecného vzdělávání,

- oblast odborného vzdělávání, kde dochází k základní přípravě na povolání, k orientaci, doškolování, přeškolení a profesní rehabilitaci,
- oblast rozvoje.

Vzhledem k celkovému kontextu této diplomové práce bude následující text věnován pouze oblasti odborného vzdělávání a rozvoje, neboť pouze tyto části jsou součástí firemního vzdělávání.

Oblast odborného vzdělávání nebo též oblast formování kvalifikace umožňuje rozvoj dovedností zaměřených na konkrétní požadavky zaměstnancem zastávaného pracovního místa a jejich potencionální změny. Do odborného vzdělávání zahrnuje Koubek (2007) také oblast základní přípravy na povolání, přestože se většinou uskutečňuje mimo organizaci a tudíž stojí mimo systém jejího vzdělávání. Dále definuje tyto oblasti (tamtéž, s. 256):

- Orientace zaměstnance v organizaci má za cíl zkrácení nebo zefektivnění adaptace nového zaměstnance v organizaci, v rámci kolektivu pomocí předání všech dostupných informací, včetně specifických dovedností a znalostí pro řádný výkon práce.
- Doškolování lze charakterizovat jako prohlubování kvalifikace v oboru vykonávaných činností pracovního místa. Jedná se o přizpůsobování osvojených dovedností a znalostí zaměstnance požadavkům jeho současného pracovního místa. Mezi důvody doškolování patří změny technologie, požadavky trhu či rozvoj moderních metod řízení uvnitř organizace. Obecně je tato oblast považována za nástroj zvyšování konkurenceschopnosti zaměstnanců, ale i prosperity celé organizace.
- Přeškolení vede k osvojení si nových pracovních činností více či méně odlišných od dosavadních. Z pohledu organizace se může jednat o přeškolení – rekvalifikace částečné nebo plné.

Oblast rozvoje zaměstnanců je orientována na získání znalostí a dovedností, které nejsou nezbytně nutné pro výkon pracovních činností. Nejedná se ani tak o osvojování pracovních dovedností, ale spíše o formování osobnosti nebo

pracovního potenciálu zaměstnance organizace. V tomto ohledu probíhá rozvoj za účelem kariérního postupu v rámci organizace (Koubek, 2007, s. 257).

2.4 Systematický přístup ke vzdělávání

Pro organizace soukromého i veřejného sektoru je nejefektivnější systematické vzdělávání, které zohledňuje různě široké souvislosti a problémy, a tím umožňuje vnímat problematiku vzdělávání v kontextu celé organizace a vnést do systémů rozvoje zaměstnanců větší přehlednost a pořádek (Hroník, 2007, s. 127). Jedná se o neustále se opakující cyklus opírající se o vytvořené předpoklady vzdělávání vycházející ze zásad politiky rozvoje zaměstnanců a sledující strategické cíle vzdělávacího procesu (Koubek, 2007, s. 259).

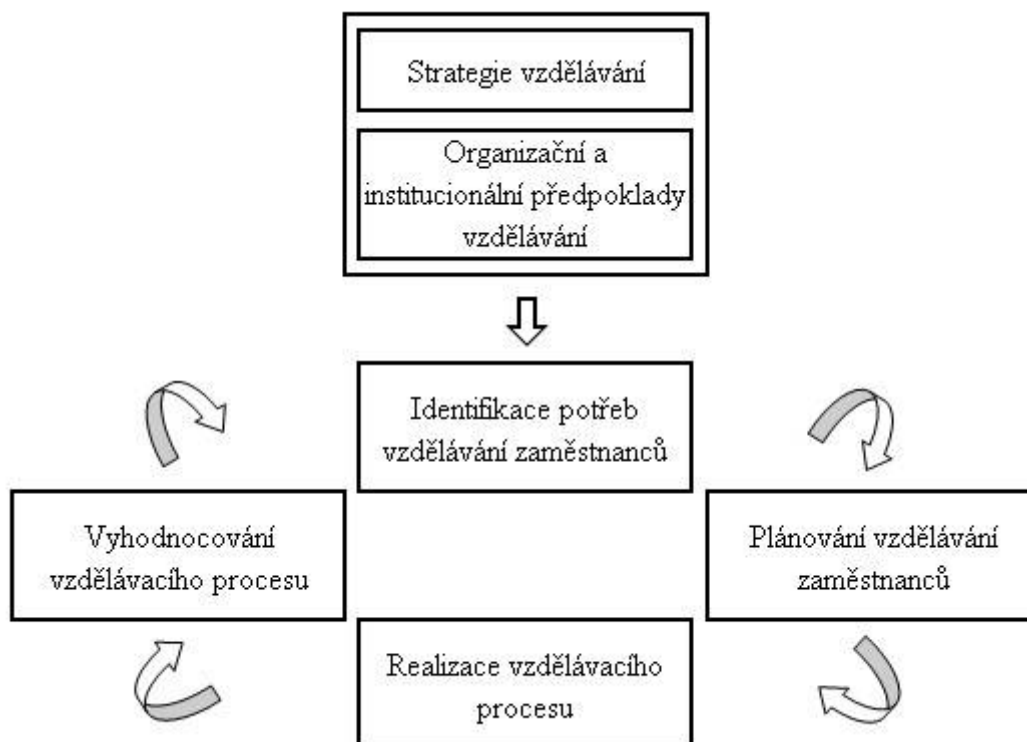
Systematickost vzdělávání spočívá především v tom, že systém bude adresně vytvořen, naplánován a realizován za účelem uspokojování jasně definovaných a srozumitelně stanovených vzdělávacích potřeb, a to vše v souladu se strategií řízení lidských zdrojů a strategií vzdělávání (Armstrong, 2007, s. 475). Strategie vzdělávání nesmí být v organizaci izolovanou záležitostí.

Nedílnou součástí systematického vzdělávání je rozhodnutí kompetentních zaměstnanců organizace, jaká cesta povede k uspokojování vzdělávacích potřeb zaměstnanců. Podnikové vzdělávání mohou realizovat interní odborníci nebo specializovaná vzdělávací centra, případně externí vzdělávací instituce. (Vodák – Kucharčíková, 2007, s. 67) Samotná realizace vzdělávání musí probíhat pod vedením zkušených a v dané problematice vzdělaných školitelů (Armstrong, 2007, s. 465).

Systematické vzdělávání je neustálým cyklem sledujícím strategii vzdělávání a opírající se o vytvořené institucionální předpoklady vzdělávání (Koubek, 2007, s. 259). Efektivně realizované vzdělávání představuje dlouhodobý proces (Vodák – Kucharčíková, 2007, s. 67). Cyklus vzdělávání je definován jako identifikace vzdělávacích potřeb, design vzdělávací aktivity, realizace vzdělávání a zpětná vazba – evaluace. Teoretickou oporu k jednotlivým fázím vzdělávacího cyklu nalzáme u mnoha autorů odborné literatury, lze konstatovat, že rozdělení cyklu vzdělávání do čtyř fází je všeobecně uznávaným faktem. (Hroník, 2007, s. 133)

Deskripce samotného cyklu systematického vzdělávání je předmětem následujících kapitol. Bude se jednat o teoretické východisko k analytické části diplomové práce obsažené ve 4. kapitole. Grafické znázornění systematického cyklu vzdělávání je patrné na obrázku 4.

Obrázek 4 – Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Koubek, 2007, s. 260

Přednostmi systematického vzdělávání jsou odborně připravení zaměstnanci, kteří prošli adaptačním procesem, se zformovanými pracovními schopnostmi dle specifických potřeb organizace. Neustálé zvyšování kvalifikace, zlepšování znalostí, dovedností a odbornosti zaměstnanců přispívá ke zlepšení pracovního výkonu a produktivity práce. (Koubek, 2007, s. 259).

2.4.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Zásadním krokem v rozvoji lidských zdrojů je identifikace potřebných dovedností a aktivní přístup zaměstnanců k učení, a to z hlediska jejich budoucích potřeb a cílů obsažených ve strategii organizace. Vzdělávací aktivity v organizaci

musí být založeny na znalosti toho, co je třeba dělat a proč (Armstrong, 2007, s. 501).

Zdárnost procesu identifikace vzdělávacích potřeb zajišťuje vypovídací schopnost zjištěných celopodnikových dat. Analyzují se nejen informace z běžného informačního systému organizace jako celku, ale také údaje o pracovních činnostech a náplně práce jednotlivých pracovních míst. (Koubek, 2006, s. 262)

Obrázek 5 – Východisko analýzy vzdělávacích potřeb



Zdroj: Koubek, 2007, s. 262

Analýza údajů o organizaci jako celku zahrnuje údaje o cílech, organizační struktuře a lidských zdrojích v organizaci, jejich kvalifikační struktuře, o míře využití kvalifikace i celkové produktivitě práce. Významnou roli hrají údaje o rozmístění zaměstnanců, využití pracovní doby a také statistické údaje o fluktuaci, pracovní neschopnosti či jiné absenci. (tamtéž, s. 262)

Analýza pracovních činností a pracovních míst v sobě zahrnuje data, která jsou získávána z popisů pracovních míst a jejich specifikací – požadavky na zaměstnance a jejich pracovní schopnosti. Nedílnou součástí této analýzy je rozbor organizační kultury a stylů vedení v organizaci. (tamtéž, s. 262)

Výsledkem **analýzy údajů o zaměstnancích** je přehled o jejich schopnostech, stávajících znalostech, dovednostech a pracovním chování. Tyto údaje se získávají z evidence personálního oddělení, z hodnocení zaměstnanců, záznamů o absolvovaném vzdělávání a plnění kvalifikačních předpokladů pracovních míst.

Tyto informace jsou nezbytné pro stanovení individuálního plánu vzdělávání zaměstnanců. (tamtéž, s. 262)

Identifikace potřeb vzdělávání je založena na definování rozdílu mezi kvalifikací subjektivní⁵ a kvalifikací objektivní⁶. Zjištěný rozdíl mezi těmito kvalifikacemi je definován jako mezera ve vzdělávání. Tuto mezeru můžeme definovat jako vzdělávací potřebu, kterou by měl optimálně nastavený systém vzdělávání minimalizovat nebo dokonce eliminovat úplně. (Bartoňková, 2008, s. 11).

Dva druhy vzdělávacích potřeb definoval Bucley a Caple (2004) takto:

- **Proaktivní potřeba** vychází ze strategie organizace a plánu rozvoje lidských zdrojů. Tato potřeba reflektuje směřování managementu, nastavenou personální politiku a očekávaný technický vývoj. Je definována sestavením kompetenčního modelu pracovních míst – souborem kompetencí.
- Výkonnostní neboli **reaktivní potřeba** je aktuální v okamžiku, kdy v organizaci došlo k okamžitému poklesu výkonnosti. Tento nedostatek lze odstranit skrze vzdělávání. V těchto případech se vzdělávací potřeba identifikuje přímo v místě výkonu práce.

V organizacích velmi často dochází k definování vzdělávacích potřeb přímo vedoucími zaměstnanci na základě požadavků řadových zaměstnanců. Vedoucí zaměstnanci mají často výhradní právo rozhodnout o vzdělávání na základě konkrétní situace na spravovaných úsecích. Vedením organizace jsou zpravidla požadavky na vzdělávání v plné míře akceptovány. (Koubek, 2007, s. 263)

Na základě analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, určení klíčových problémů a zvážení možnosti jejich realizace tvůrci systému vzdělávání lze kompetentně rozhodnout, které vzdělávací a rozvojové potřeby se stanou prioritami

⁵ Subjektivní kvalifikací míní Bartoňková (2008) návyky, dovednosti, postoje a klíčové kvalifikace získané zaměstnancem během života. Tyto kvalifikace může zaměstnanec využít pro výkon některé pracovní činnosti.

⁶ Objektivní kvalifikací se rozumí požadavky kladné na pracovní místo zastávané zaměstnancem. Jedná se také o náročnost práce a její odbornost. (Bartoňková, 2008, s. 11)

a jejich naplňování bude hlavním úkolem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. (Tureckiová, 2010, s. 83)

2.4.2 Plánování vzdělávacího procesu

Na základě identifikované mezery ve vzdělávání je zřejmé, co bude předmětem rozvojových a vzdělávacích aktivit a kdo budou jejich uživatelé. Dalším přirozeným krokem je sdružení všech vzdělávacích potřeb do jasně formulovaných rozvojových cílů. Pak je teprve možné klást si otázku, jak nejlépe naplánovat různé rozvojové aktivity. (Hroník, 2007, s. 143)

Cíle vzdělávací aktivity jsou podle Belcourtové a Wrighta (1998) definovány na třech úrovních. Prvním stupněm je **cíl výkonnostní**, který bezprostředně souvisí s hlavní činností. Zde je patrná přímá souvislost mezi identifikovanou vzdělávací potřebou a personálními činnostmi organizace. Tento cíl je pomyslnou cílovou metou, které by měli zaměstnanci po osvojení si vědomostí a znalostí dosáhnout. Záměry vzdělávací akce definuje **učební cíl**. Jedná se popis znalostí, dovedností a postojů, které by si účastníci vzdělávací akce měli v průběhu procesu vzdělávání osvojit. Souhrn znalostí a dovedností dílčích částí vzdělávacích aktivit je nazýván **specifickým cílem**. Prostřednictvím specifických cílů jsou naplňovány ostatní výše definované cíle.

Výstupem fáze identifikace vzdělávacích potřeb je definovaný návrh vzdělávacího programu, který představuje nejen proces přípravy učebních osnov, ale také materiálů pro podporu vzdělávání a rozvoje. Úkolem přípravné fáze definování návrhu vzdělávacího programu je specifikace potřeb účastníků, jejich systematická analýza, nastavení cílů a měřítek dosahovaných výsledků. Realizační fáze plánování představuje rozpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu, včetně specifikace jednotlivých témat. Jde vlastně o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat. Průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vyhodnocujeme vzhledem ke stanoveným cílům, tato fáze se nazývá zdokonalovací. (Vodák – Kucharčíková, 2007, s. 80–81)

Plán vzdělávání, pokud má být v praxi realizovatelný, musí odpovědět na tyto otázky (tamtéž, s. 81–82):

- Jaká **témata vzdělávání a rozvoje** musí být zajištěna? Volba témat vzdělávání vždy zohledňuje specifika organizace i jeho zvláštní požadavky. Vzdělávání ušité na míru vede k získání nových či zkvalitnění stávajících kompetencí zaměstnanců organizace.
- Jaká bude **cílová skupina** účastníků vzdělávání a jaký bude jejich **profil**⁷? Pro úspěšné ukončení vzdělávací aktivity je důležité, aby frekventanti vzdělávání měli srovnatelné funkční zařazení a jejich vědomosti a schopnosti byly na srovnatelné úrovni.
- Jakými **metodami a technikami** se má vzdělávání realizovat? Didaktické metody jsou často spjaty s naplňováním definovaných vzdělávacích cílů. Existuje mnoho tradičních i moderních metod vzdělávání a každá má své výhody i nevýhody. Bartoňková (2008) uvádí, že při posuzování vhodnosti použité didaktické metody je nezbytné znát odpověď na otázku, které klady jsou pro úspěch vzdělávací akce nezbytné a naopak které nevýhody nebrání splnění nastaveného cíle.
- Jaká **vzdělávací instituce** bude rozvoj realizovat? Výběr subjektu, který bude v organizaci realizovat vzdělávání, je ovlivněn předchozími zkušenostmi nebo referencemi od vlastních zaměstnanců či jiných organizací, v nichž vzdělávací instituce již působily. Rozhodujícím faktorem při výběru bývá skutečnost, zda vzdělávací instituce dokáže ušít vzdělávání na míru, jaké používá metody vzdělávání a jaký druh certifikátu účastníci vzdělávání obdrží.
- **Kdy a kde** se vzdělávání uskuteční? Plánování kontinuitnosti vzdělávání je nedílnou součástí této fáze. Organizace musí zaměstnance seznámit se skutečností, zda vzdělávání probíhá jednorázově nebo se bude opakovat v pravidelných intervalech. Místem realizace vzdělávání může být podle Mužíka (1999) sídlo organizace, pak se jedná o interní vzdělávací akci, nebo

⁷ Profil absolventa vzdělávání má dvě podoby. Specializované jednooborové znalosti charakterizují hluboký a úzký profil absolventa vzdělávací akce. Naopak účastník, který disponuje kvalifikací pro široké spektrum činností, ačkoliv jeho znalosti nejsou příliš specializovány, má profil široký a mělký. (Bartoňková, 2008, s. 46)

místo mimo organizaci, tedy vzdělávání realizované externě. Vždy je možné předem určit, zda bude realizace probíhat s vlastním nebo externím lektorem. Externí lektor přináší do vzdělávání profesionální moderátorské dovednosti, naproti tomu interní lektor přináší vyšší odbornost a znalost prostředí organizace.

- **Jaké jsou náklady vzdělávací akce?** Kalkulace ceny vzdělávací akce je složitý proces. Ekonomická výhodnost vzdělávací akce bývá podkladem pro rozhodnutí, zda se bude vzdělávací akce realizovat či nikoliv.

Pro naplnění cíle této diplomové práce je nezbytné v tuto chvíli věnovat pozornost metodám vzdělávání. Klasifikací didaktických metod je několik⁸, pro účely této práce bude využita Koubkova (2007) škála metod vzdělávání. Nejprve dojde k deskripci metod realizovaných na pracovišti a následně budou popsány metody realizované mimo pracoviště, ve většině využívané pro vzdělávání specialistů a vedoucích zaměstnanců.

Metody používané ke vzdělávání na pracovišti – konkrétním pracovním místě při výkonu řádných pracovních činností. Jedná se téměř výhradně o individuální metody vzdělávání vyžadující individuální přístup ke vzdělávání a vzájemný vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Tyto metody lze charakterizovat takto (Koubek, 2007, s. 267–269; Armstrong, 2007, 477–480):

- **Instruktáž** – jedná se o způsob jednorázového zácvičení pracovního postupu nového nebo méně zkušeného zaměstnance jeho bezprostředním nadřízeným nebo zkušenějším kolegou. Napodobováním či pozorováním si zaměstnanec osvojuje činnosti během pracovního procesu.
- **Coaching** – způsob dlouhodobějšího podněcování k výkonu a sdělování připomínek k práci zaměstnance. Může se jednat o periodickou kontrolu výkonu zaměstnance vzdělavatelem.

⁸ Zde je možné upozornit také na Mužíkovu (2004) klasifikaci didaktických metod podle jejich vztahu k praxi účastníků vzdělávání. Rozlišujeme metody teoretické (předávání teoretických poznatků), metody teoreticko-praktické (teoretická rozprava o problému doplněná simulací podmínek konkrétní praxe) a praktické (usilující o zdokonalování chodu práce v rámci organizace). Metody podle podoby pomoci směrem k učení účastníka jsou buď metody transferu (lektor přednáší znalosti na účastníka) nebo metody facilitace (podpora učebních aktivit lektorem).

- **Mentoring** – dohled zkušenějšího vzdělavatele nad zaměstnancem. Oproti coachingu si má možnost zaměstnanec sám vybrat svého rádce – patrona – mentora⁹. Na zaměstnance je kladen požadavek na vlastní odpovědnost a iniciativu v procesu vzdělávání.
- **Counselling** – vzájemné konzultování a ovlivňování vzdělavatele a školeného, které překonává bariéry vztahů nadřízenosti a podřízenosti v organizaci.
- **Asistování** – jedná se o metodu formování pracovních schopností zaměstnanců organizace. Vzdělávaný je přidělen na pomoc zkušenějšímu zaměstnanci, pomáhá mu při plnění zadaných pracovních úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupem času se podílí na práci stále větší měrou, až získá takové dovednosti a znalosti, že je schopen práci vykonávat samostatně.
- **Rotace práce** – vzdělávaný je průběžně na určité období pověřován pracovními úkoly na různých pracovištích. Tato metoda se používá především při výchově vedoucích zaměstnanců a při seznamování nových absolventů s organizací. Rotací práce lze v mnohých organizacích předcházet i syndromu vyhoření.
- **Pracovní porady** – pro formování pracovních schopností zaměstnanců je to vhodná metoda orientace v organizaci. Jde o průběžné seznamování zaměstnanců s problémy a skutečnostmi týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale také celé organizace.

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště – jedná se o kurzy ve zvláštních zařízeních, specializovaných pracovištích, ale i v přednáškových prostorách organizace. Toto vzdělávání lze charakterizovat jako vzdělávání určené k hromadnému vzdělávání větších skupin účastníků. Níže uvedené metody se

⁹ Označení mentor je někdy používáno i za situace, kdy si školitele nevybírám sám zaměstnanec, ale kdy je novému nebo nezkušenému zaměstnanci mentor určen. Je ale možné konstatovat, že se v podstatě jedná o coaching, jen mírně obohacený o prvky vzájemného vztahu vzdělavatele a chráněnce. Mentoring má jasně definovaný princip na bázi dobrovolnosti, tedy skutečnosti, že si zaměstnanec sám volí svého mentora, a ten tuto skutečnost buď akceptuje, nebo neakceptuje. V praxi dochází i k situacím, že se zkušenější zaměstnanec sám nabídne jako mentor novému kolegovi. (Koubek, 2007, s. 267)

orientují na rozvoj znalostí a sociálních dovedností. Mezi používané metody vzdělávání mimo pravidelné pracoviště patří (Koubek, 2007, s. 270–273):

- **Přednáška** – je zaměřena na zprostředkování teoretických znalostí nebo faktických informací. Jde o jednostranný tok informací od vzdělavatele ke vzdělávanému.
- **Seminář** – opět se jedná o zprostředkování informací, ale oproti přednášce je zde možná diskuse k řešení problému mezi účastníky vzdělávání.
- **Názorné vyučování (demonstrování)** – představuje zprostředkování dovedností názorným způsobem za použití počítačové nebo audiovizuální techniky. Tato metoda vnáší do vzdělávání důraz na praktické využití znalostí a orientuje se na osvojení praktických dovedností pro výkon povolání.
- **Případové studie** – jde o řešení skutečných či vymyšlených situací řešících nějaký organizační problém. Jde o studium dané situace, její diagnostiku a návrh řešení. Většinou se tato metoda používá při vzdělávání vedoucích zaměstnanců či kreativních zaměstnanců.
- **Workshop** – týmové řešení praktických problémů z komplexnějšího hlediska.
- **Brainstorming** – v rámci skupiny účastníků je každý vyzván, aby navrhl způsob řešení zadaného problému. Poté je realizována diskuse o navrhovaných řešení a hledá se optimální varianta či kombinace navržených řešení.
- **Simulace** – je založená na aktivní účasti vzdělávání a jejich dosavadní praxi. Účastníci vzdělávání dostanou podrobný scénář situace a do určité doby musí navrhnout rozhodnutí, jak bude situace řešena. Opět je metoda spíše určena vedoucím zaměstnancům, kteří přecházejí od jednodušších problémů k složitějším kauzám.
- **Hraní rolí** – jedná o rozvoj praktických dovedností vzdělávaných zaměstnanců, od nichž se vyžaduje jejich samostatnost a aktivita. Účastníci

vzdělávání na sebe berou určitou roli a v ní poznávají mezilidské vztahy, povahu práce a způsoby vyjednávání.

- **Diagnosticko-výcvikový program** – je nejen metoda výběru zaměstnanců, ale také jejich vzdělávání. Účastník plní různé úkoly a problémy každodenní práce vedoucího zaměstnance. Po splnění je účastník konfrontován s optimálním řešením dané situace a tím získává potřebné dovednosti, znalosti a pracovní návyky.
- **Vzdělávání pomocí počítačů** – jde o možnou simulaci pracovních situací pomocí výpočetní techniky. Učení je usnadněno pomocí schémat, grafů a obrázků a poskytuje vzdělávacím osobám velké množství informací.

Výše uvedené metody vzdělávání mimo pracoviště jsou určeny k rozvíjení pracovních schopností specializovaných pracovníků nebo řídicích zaměstnanců organizace.

Blended learning je specifickou formou vzdělávání, kombinující efektivně různé metody a techniky vzdělávání a učení. Tato metoda vznikla jako nadstavba vzdělávání pomocí počítačů, neboť právě od e-learningu si organizace slibovaly zlepšení efektivity firemního vzdělávání, ale také dalšího vzdělávání dospělých. Bohužel toto očekávání zůstalo nenaplněno. Blended learning je forma vzdělávání, která využívá kombinaci didaktických metod a technik, a to za pomoci moderních e-technologií. V rámci tohoto vzdělávání je kladen důraz na respekt lektora ke vzdělávanému, jeho andragogickým schopnostem, motivaci a zkušenostem. Toto lze nazvat partnerským přístupem ke vzdělávání. (Tureckiová, 2010, s. 91)

Odpovědnost za rozvoj a vzdělávání se stále více posouvá na vedoucí zaměstnance organizace než na specialisty na vzdělávání. Ti se stávají pomocníky při plánování a samotné realizaci. Specialisté analyzují potřeby vzdělávání a předkládají návrhy, jak identifikované potřeby co nejlépe uspokojovat. Jejich úloha je v zabezpečování různých zařízení, vyhledávání lektorů a samotném organizačním zabezpečení vzdělávací akce. V rámci organizace je však jejich role nepostradatelná, neboť vedou vedoucí zaměstnance, radí jim a poskytují pomoc při rozvíjení jejich

dovedností a znalostí v oblasti posuzování potřeb vzdělávání, osobního rozvoje a koučování. (Armstrong, 2007, s. 506)

2.4.3 Realizace vzdělávacího procesu

Realizace vzdělávacího procesu vychází z předcházejících kroků systematického cyklu vzdělávání, které jsou odvozeny z cílů a očekávaných efektů firemního vzdělávání. Po ukončení všech přípravných prací plánovací fáze je možné začít realizovat vzdělávací aktivity v souladu s plánem podnikového vzdělávání. (Vodák – Kucharčíková, 2007, s. 83)

O úspěšnosti vzdělávací aktivity se rozhoduje již v průběhu identifikace vzdělávacích potřeb. Ovšem ve fázi realizace je možné zmařit veškeré úsilí vynaložené v předcházejících fázích systematického cyklu vzdělávání. Samotná realizace dává mnoho možností, jak naplánovanou vzdělávací akci obohatit a zlepšit. (Hroník, 2007, s. 161)

Realizace vzdělávacího procesu má podle Hroníka (200) tři fáze:

- příprava,
- vlastní realizace,
- transfer.

Příprava probíhá v několika oblastech – výběr a příprava lektora, učebních materiálů a pomůcek, propagace akce a pozvání účastníků. Nedílnou součástí je organizační zajištění celé vzdělávací akce. Lektor – externí i interní, chápe přípravu na vzdělávací akci ze dvou hledisek. Jednak se jedná o profesní přípravu lektora, která ovšem probíhá průběžně, a dále o přípravu lektora na konkrétní vzdělávací akci. Lektor musí být průběžně o akci informován, je nutné mu sdělit očekávání organizace, ale i účastníků. Jeho úkolem je i příprava učebních materiálů. Propagace akce spočívá v sestavení propagačních materiálů, tisku pozvánek, programu a jejich distribuce. Vyhledávání a pozvání účastníků vzdělávání je nutné organizačně zabezpečit po administrativní stránce – evidence přihlášek, jejich potvrzování a zařazení uchazečů do seznamu účastníků. Vyústěním této fáze je kompletní

organizační zabezpečení, včetně místa výuky, dopravy, stravování či ubytování účastníků. (Prokopenko – Kubr, 1996, s. 159)

Vlastní realizace vzdělávací akce se skládá ze třech fází: zahájení vzdělávacího programu, vzdělávací proces a závěr programu (tamtéž, s. 159). Toto vše je realizováno pod taktovkou lektora a organizačního pracovníka.

Transfer je závěrečnou fází procesu realizace vzdělávací aktivity. Vychází z předpokladu, že již v průběhu realizace vzdělávací akce jsou známé aktivity, které budou následovat bezprostředně po skončení akce. Jde o identifikování poznatků, které je třeba zachytit, a poskytnout je účastníkům školení jako jakousi „*databanku know-how*“, neboť bezprostředně po vzdělávací akci je většina účastníků vnitřně motivována k tomu, ověřit si poznatky ze vzdělávání v praxi. Poznatky ovšem mohou sloužit i jako informace pro spolupracovníky, kteří se vzdělávání nezúčastnili. (Hroník, 2007, s. 174)

2.3.4 Vyhodnocování vzdělávacího procesu

Evaluace¹⁰ firemního vzdělávání má být z hlediska organizace průběžnou aktivitou, kde se vyhodnocují a dle výstupů zjištění také modifikují jednotlivé aktivity nebo i celý proces vzdělávání v organizaci. Vyhodnocování vzdělávacího procesu tedy nemůže být jednorázovou akcí. (Tureckiová, 2010, s. 85)

Při vyhodnocování vzdělávací akce je důležité, aby organizace znala účinnosti při dosahování těch výsledků, které byly stanoveny při jejím plánování, a aby se ukázalo, kde je třeba změn pro jeho vyšší účinnost. Již ve fázi plánování vzdělávací akce je třeba vytvořit kritéria hodnocení. (Armstrong, 2007, s. 507)

Důvod pro vyhodnocování vzdělávání lze spatřovat v učení, zdokonalování, kontrolování a ověřování. Jak uvádějí Prokopenko s Kubrem (1996) hodnocení vzdělávací akce nemusí probíhat jen na úrovni hodnocení obsahu akce, ale je možné realizovat hodnocení organizačního zabezpečení, samotné realizace, vhodnosti prostředí, zkušenosti lektorů, připravených materiálů nebo hodnocení celého

¹⁰ Evaluací se podle Palána (2002) rozumí hodnotící proces, na jehož základě je možno posuzovat celkovou efektivitu vzdělávání i jeho úroveň a možnosti vzdělávacího zařízení, včetně jeho edukativního potenciálu. Hodnocení vzdělávací akce a evaluace budou v této práci použita jako synonyma.

vzdělávacího programu. Existuje tedy mnoho vlastností, podle kterých můžeme určovat směry hodnocení. Může se jednat o hodnocení souvislostí – kontextu, za kterých se vzdělávání uskutečnilo, dále pak hodnocení výstupů – aplikovatelnost poznatků do praxe účastníků a v neposlední řadě také hodnocení administrativy či procesu výuky.

Dalším přístupem k hodnocení je dělení na evaluaci průběžnou a evaluaci souhrnnou. Toto dělení je založené na čase, kdy hodnocení probíhá. **Průběžné hodnocení – evaluace formativní** – je realizováno již v průběhu vzdělávací akce a posuzuje objem získaných informací, kvalitu práce lektora, vztah mezi lektorem a účastníky, prostředí a organizaci vzdělávací akce, a umožňuje případné nedostatky bezprostředně odstranit. K tomuto vyhodnocování je využívána technika pozorování, rozhovoru či dotazníkového šetření. Tuto evaluaci provádí realizační tým. **Souhrnné hodnocení – evaluace sumativní** má za cíl zhodnotit celkových úspěch programu, tedy dosažení jeho cílů. Výsledky jsou předkládány vedení organizace a pomáhají při rozhodnutí, zda bude vzdělávací akce znovu uskutečněna. Technikou sběru dat je dotazník či rozhovor. Tato evaluace se realizuje externě kvalifikovanými odborníky. (Dvořáková, 2008, s. 24; Bartoňková, 2008, s. 102)

V procesu hodnocení hledáme podle Kirkpatricka (Kirkpatrick's learning, 2012) odpověď na čtyři základní otázky, která odpovídají čtyřem úrovním spokojenosti (Belcourt –Wright, 1998 s. 183–189; Hroník, 2007, s. 178):

- Do jaké míry byli účastníci spokojeni se vzdělávací akcí? – **úroveň reakce** – na konci vzdělávací akce jsou účastníky vyplňovány dotazníky, v nichž se vyjadřují ke spokojenosti s obsahem, metodami či prostředím. Získané odpovědi dávají vzdělávatelům okamžitou zpětnou vazbu, jejíž výsledky mohou promítnout již při následující vzdělávací akci. Data získané na úrovni reakce ovšem nemají vypovídací schopnost o celé vzdělávací akci.
- Do jaké míry získali účastníci očekávané znalosti a dovednosti? – **úroveň učení** – měří změny ve znalostech, postojích i dovednostech. Realizuje se pomocí testů a zkoušek. Pokud jsou testy prováděné před vzdělávací akcí i po ní, lze jakékoliv zlepšení považovat za přínos vzdělávací akce.

- Do jaké míry využívají účastníci získané znalosti ve své praxi? – **úroveň chování** – jedná se o zjišťování skutečnosti, zda jsou účastníci schopni aplikovat získané dovednosti v praxi. Tato evaluace se provádí zpravidla s delším časovým odstupem, neboť hodnotitel zkoumá, zda je pro praxi zaměstnanců vzdělávání přínosem s dlouhodobějším účinkem.
- Do jaké míry jsou dosaženy výsledky rozvojového projektu? – **úroveň výsledků** – cílem této evaluace je určit přidanou hodnotu vzdělávání a rozvoje vzdělávací akce v kontextu celé organizace. Samotná evaluace na této úrovni je velmi obtížná, ale pokud se podaří, má organizace k dispozici informace o efektivnosti a kvalitě realizovaných vzdělávacích programů.

Jako každá činnost v organizaci má i vyhodnocování vzdělávací akce svá pozitiva a negativa. Nevýhody jsou spatřovány zejména v náročném získávání potřebných informací, časové náročnosti a složité izolaci názorů zaměstnanců na celopodnikové procesy tak, aby tyto skutečnosti neovlivňovaly hodnocení vzdělávací akce. Výhody lze spatřovat v podpoře vazby mezi cíli organizace a cíli vzdělávání, upozornění na zodpovědnost zaměstnanců za dosažené výsledky, možnosti zlepšování výkonu, snaze rozhodovat o prioritách a ukázce, jak dosáhnout stejného výsledku jiným způsobem. (Vodák – Kucharčíková, 2004, s. 110–111)

2.3.5 Okruhy v systému vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou v organizaci ovlivňovány skutečností, jak se vzdělávání realizuje. Vzdělávání probíhá v organizaci systematicky nebo nahodile. Další pohled na vzdělávání zaměstnanců je skrze realizátora vzdělávací akce, toto je pak nazýváno interním či externím vzdělávacím programem.

Vzdělávání se v organizaci realizuje skrze tyto oblasti vzdělávání (Stýblo, 2003, s. 89-91; Hroník, 2007, s. 130):

- **Adaptačně vzdělávací programy** jsou charakteristické pro orientaci zaměstnance v průběhu zkušební doby. Zkušební dobu determinujeme adaptační proces v délce trvání tří až šesti měsíců, je však možné, aby adaptační proces přesahoval zkušební dobu. Adaptační proces je samozřejmou součástí strategie vzdělávání zaměstnanců. Orientace

zaměstnanec v organizaci má vliv na fluktuaci zaměstnanců. Špatně nastavený systém adaptace zaměstnance v organizaci může být rozhodujícím faktorem, zda zaměstnanec zůstane v pracovním procesu i po skončení zkušební doby, respektive doby adaptace.

- **Rozvoj kvalifikace zaměstnanců** probíhá v organizaci skrze **povinná školení**, tedy školení organizovaná na základě obecně závazných vyhlášek. Obvykle se jedná o školení, která jsou zaměstnavatelé v souladu s právními předpisy povinni pro zaměstnance zabezpečovat. Zvyšování osobnostních, sociálních i odborných kompetencí zaměstnanců probíhá skrze **odborná školení**. Moderní metody zvyšování kvality poskytovaných služeb organizací mají dopady na neustále se zvyšující nároky na zaměstnance, a to v oblasti výkonnosti, jednání, jazykových znalostí a informačních technologií. Všechna tato školení jsou realizována v souladu se strategií a vizí organizace a individuálními plány rozvoje. Kontinuita přípravy zaměstnanců je zabezpečována skrze jednorázové i periodické vzdělávací akce.
- **Vzdělávání vedoucích zaměstnanců** je realizováno pro rozvoj klíčových kompetencí, manažerských dovedností a odborných způsobilostí.

Nedílnou součástí vzdělávání je odborná příprava zaměstnanců, jejichž rozvojem si organizaci vytváří tzv. zásobárnu talentů – základnu kariérových rezerv organizace. Tito zaměstnanci jsou klíčovými personálními rezervami organizace, a proto je nutné věnovat náležitou pozornost jejich postupnému zvyšování dovedností, znalostí i schopností. Při tvorbě individuálního plánu těchto zaměstnanců je nutné věnovat náležitou pozornost disproporci současné kvalifikace a kvalifikace nového pracovního místa. Nedílnou součástí tohoto vzdělávání je i získávání odpovědnosti za vlastní vzdělávání, neboť plánování kariéry neznamena jen možný hierarchický či vertikální posun zaměstnance v organizaci, ale také jeho osobnosti a zaměstnanecký rozvoj. (Stýblo, 2003, s. 91; Koubek, 2007, s. 119)

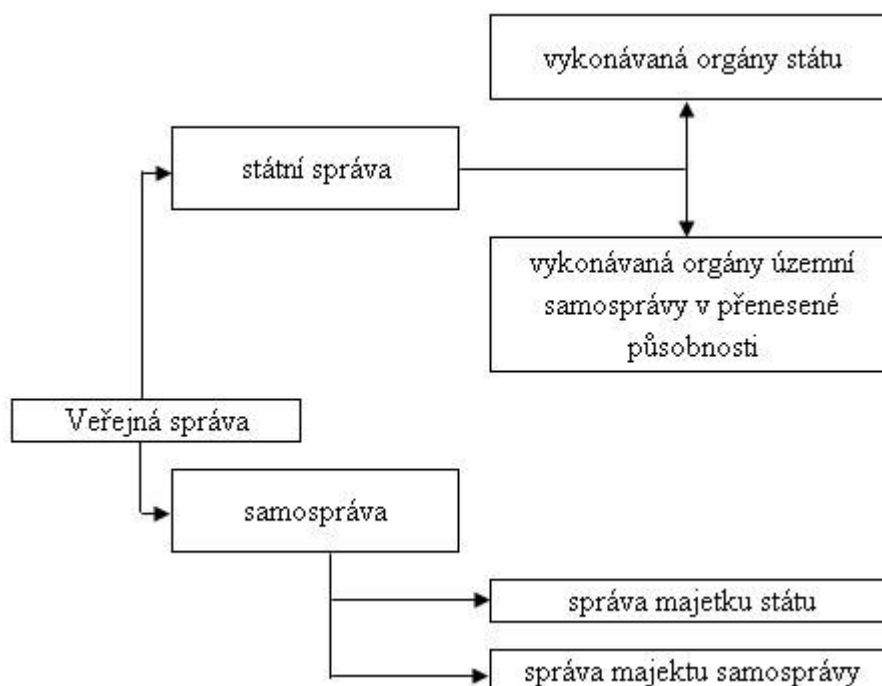
3. Veřejná správa a systém vzdělávání zaměstnanců

Tato kapitola je věnována charakteristice veřejné správy České republiky a následně systému vzdělávání územních samosprávných celků – obcí a krajů. Cílem této kapitoly je popsat celkový kontext vzdělávání zaměstnanců územních samosprávných celků včetně jeho legislativního rámce, neboť také tato teoretická východiska tvoří základnu pro analýzu systému vzdělávání, která poslouží jako koncept pro tvorbu strategie vzdělávání zaměstnanců krajského úřadu.

3.1 Veřejná správa

Veřejnou správu můžeme definovat jako soubor procesů, které spravují, regulují a vykonávají veřejné instituce za účelem správy věcí veřejných. Všechny tyto činnosti jsou uskutečňovány v souladu s právním řádem a ve veřejném zájmu. (Novotný, 2007, s. 9–10) Veřejná správa je vykonávána státními institucemi – orgány státu a územními samosprávnými celky. Jedná se o výkon činností státní správy a samosprávy. Obrázek 6 znázorňuje spojený model veřejné správy, kde obce a kraje vykonávají činnosti v samostatné i přenesené působnosti.

Obrázek 6 – Systém veřejné správy



Zdroj: Novotný, 2007, s. 9

3.1.1 Státní správa a samospráva

Státní správa je vykonávána vládou, ministerstvy, dalšími ústředními orgány státní správy a státními úřady, které výkon státní správy zajišťují místně či věcně příslušnými kompetenčními jednotkami na celém území republiky. Výkon státní správy je v přenesené působnosti přenášen na orgány územní samosprávy. (Novotný, 2007, s. 9)

V České republice existuje dvoustupňový systém územní samosprávy. Podle ústavy se území dělí na základní a vyšší územní samosprávné celky. Základní územní samosprávné celky představují obce, vyššími územními samosprávnými celky jsou kraje. Vztah mezi jednotlivými celky není hierarchický, nejedná se tedy o nadřízenost a podřízenost, neboť každý územní samosprávný celek má své samostatné kompetence, do kterých jiný územně samosprávný celek nemůže zasahovat.

Obce a kraje vykonávají souběžně s činností samosprávy, tedy správy vlastního majetku, také přenesenou působnost, tedy státní správu v přenesené působnosti. Výkon těchto činností je zabezpečován úředníky, kteří pro řádný výkon činnosti musí mít patřičnou kvalifikaci, a tou je především zkouška zvláštní odborné způsobilosti. (Adaptační proces, 2012)

Obec je územně ohraničený samosprávný celek, který má vlastní právní subjektivitu a hospodaří s vlastním majetkem. Obce jsou ústavou a speciálním zákonem oprávněny na svém územní vykonávat veřejnou správu v samostatné působnosti. (zákon č. 128/2000 Sb.)

Kraj je vyšší územně samosprávný celek. Podle zákona o krajích se jedná o veřejnoprávní korporaci, která disponuje vlastním majetkem a právní subjektivitou. (zákon č. 129/2000 Sb.) Ústavní zákonem vzniklo v České republice čtrnáct krajů, respektive třináct krajů a Hlavní město Praha. Orgány kraje jsou zastupitelstvo kraje, rada kraje, hejtman a krajský úřad.

3.1.2 Krajský úřad Libereckého kraje

Krajský úřad je jedním z orgánů kraje, v jehož čele stojí ředitel úřadu, který je za svou činnost odpovědný hejtmanovi kraje. Krajský úřad plní úkoly v samostatné působnosti uložené mu zákonem, zastupitelstvem a radou a napomáhá činnosti výborů a komisí. Dále krajský úřad vykonává v přenesené působnosti státní správu s výjimkou věcí, které jsou zákonem svěřeny zastupitelstvu kraje a radě kraje nebo zvláštním taxativně vymezeným orgánům. (Adaptační proces, 2012)

Krajský úřad je členěn na odbory a oddělení – má liniovou organizační strukturu. Tuto strukturu lze podle Bakešové (2006) charakterizovat jako štíhlou, což je typické pro organizace, kde mezi ředitelem – vedoucím úřadu a zaměstnanci je několik úrovní řízení. Každý vedoucí zaměstnanec má jen několik málo podřízených zaměstnanců. Počet zaměstnanců krajského úřadu je radou kraje stanoven na 397. Zaměstnanci Libereckého kraje, zařazení do krajského úřadu, jsou (Organizační řád, 2012):

- vedoucí úřadu – ředitel Krajského úřadu Libereckého kraje,
- vedoucí odborů – 16 vedoucích úředníků,
- vedoucí oddělení – 54 vedoucích úředníků,
- úředníci – 306 úředníků,
- zaměstnanci – 20 zaměstnanců zajišťující obslužné činnosti úřadu.

Organizační struktura krajského úřadu je značně rozsáhlá, proto je v grafické podobě uváděna v příloze A.

3.1.2.1 Vize krajského úřadu

Tvorba vize hraje v organizaci velmi důležitou roli. Jedná se o základní dokument, který naznačuje, jak se bude organizace v blízké i daleké budoucnosti chovat. Na jejich kvalitě je postavena otázka, jak bude organizace vnímána okolím i zaměstnanci a jak efektivně budou zaměstnanci realizovat vytyčenou strategii. (Bartoňková, 2010, s. 32) Dle Šmída (in Bartoňková, 2010 s. 33) má vize jako dokument sloužit především zaměstnancům organizace a jejím klientům. Orientuje

se na budoucnost a zaměřuje se na to, jakým směrem se organizace v budoucnosti vydá.

Týmem vybraných zaměstnanců krajského úřadu byla v roce 2011 diskutována představa o budoucím směřování krajského úřadu, ze které vzešlo závěrečné znění Vize Krajského úřadu Libereckého kraje. Posláním Vize je snaha o nasměrování úřadu do budoucna, o nastavení jednotných hodnot a měřítek, které by měly být sdíleny všemi zaměstnanci úřadu. Jde o formulování představy, kde chce krajský úřad v budoucnu být, jakým směrem se chce rozvíjet a jak bude vnímán klienty úřadu. V rámci úřadu byla Vize diskutována se všemi zaměstnanci a na základě jejich připomínek byly provedeny další drobné korekce, aby se všichni zaměstnanci úřadu snáze s Vizí ztotožnili.

Vzhledem ke skutečnosti, že tým autorů Vize měl jasnou představu o jejím zprostředkování zaměstnancům a díky snaze neztratit v kontextu žádnou myšlenku a důvod zvolených slov, byla pro potřeby úřadu vytvořena i Vize výkladová. Celková Vize krajského úřadu zní „*být respektovanou, otevřenou a důvěryhodnou institucí, která poskytuje kvalitní služby a přispívá ke stabilitě a rozvoji kraje*“. Vize krajského úřadu tvoří přílohou B této diplomové práce.

3.1.2.2 SWOT analýza krajského úřadu

V rámci tvorby strategií se analyzuje vnější okolí organizace. Zejména je nutné se zaměřit na působení významných vnějších faktorů a jejich budoucí vývoj. Při tvorbě strategií se velmi často využívá SWOT analýza. (Častorál, 2010, s. 51) Vzhledem k cíli této diplomové práce – strategii vzdělávání úředníků je nezbytné definovat také silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby krajského úřadu.

SWOT analýzu lze chápat jako identifikaci interních silných a slabých stránek krajského úřadu ve vztahu k příležitostem a hrozbám, jejichž nositelem je vnější prostředí. Bližší pohled na jejich vzájemnou interakci nabízí úřadu jednoduchý prostředek pro rozhodovací procesy a strategické plánování. Definování silných (S) a slabých (W) stránek je zaměřeno především na vnitřní faktory. Tyto faktory mají pozitivní nebo negativní dopad na možnost rozvoje v dané oblasti. Cílem programové části strategického plánu bude potlačovat slabé stránky a posilovat

stránky silné. Definování příležitostí (O) a hrozeb (T) je zaměřeno především na vnější faktory a vlivy. Identifikace a znalost dopadu těchto jevů napomáhá při tvorbě akčních plánů, které by měly v co nejvyšší míře využít příležitostí a v co nejvyšší míře potlačit závislost na výskytu hrozeb. (Sebehodnotící zpráva, 2011)

Obrázek 7 – Schéma SWOT analýzy



Zdroj: Cimbálníková, 2009, s. 49

SWOT analýza krajského úřadu byla vytvořena jako východisko pro tvorbu strategií úřadu, strategií vzdělávání nevyjímaje. Silné a slabé stránky včetně příležitostí vnějšího původu byly definovány v oblastech vedení, strategií, řízení lidských zdrojů, partnerství, procesů a dalších čtyřech kategoriích výsledků – hodnocení klientů, spokojenost zaměstnanců, společnosti a výkonnosti. Kompletní znění analýzy silných a slabých stránek krajského úřadu tvoří přílohu C této diplomové práce.

3.1.2.3 *Kompetenční model krajského úřadu*

Kompetenční model sdružuje souhrn zvolených kompetencí¹¹ uspořádaných podle určitého klíče. Kompetenční model musí být jasně provázán na vize a hodnoty

¹¹ Pojem kompetence můžeme podle Hroníka (2006) charakterizovat jako schopnosti zaměstnance chovat se určitým způsobem, který vede k dosažení cíle, prostřednictvím využití jeho znalostí, dovedností a zkušeností.

organizace a musí propojovat strategii organizace s personální strategií. (Hroník, 2006, s. 30)

Při tvorbě kompetenčního modelu krajského úřadu byl brán zřetel na potřebu rozvoje zaměstnanců podle jasně definovaných kompetencí, které jsou v praxi úřadu seřazeny podle naučitelnosti. Vedení úřadu si při tvorbě kompetenčního modelu bylo vědomo výhod, které nastavení přinese, a srozumitelně byly tyto výhody komunikovány s jednotlivými vedoucími zaměstnanci úřadu. Vedení úřadu spatřuje výhody především ve sjednocení jazyka v oblasti schopností zaměstnanců, jsou nastavena jednotná kritéria pro výběr a hodnocení zaměstnanců, kompetenční model tvoří základnu pro systém hodnocení a osobní rozvoj zaměstnanců, včetně individuální možnosti tvorby vzdělávání na míru zaměstnanci.

Kompetenční model úřadu definuje pro úřednické pracovní pozice deset kompetencí, pro manažerské pracovní pozice kompetencí dvanáct. Vzhledem k obsáhlosti kompetenčního modelu, respektive definování dílčích oblastí uvnitř každé kompetence, je v kompletním znění uveden v příloze D této diplomové práce.

3.2 Veřejná správa a vzdělávání

Členění veřejné správy na státní správu a samosprávu dává systému vzdělávání odlišné postavení. Zatímco úředníci územních samosprávních celků mají zákonem jasně stanovená pravidla vzdělávání, úředníci zařazení do úřadů státní správy mají systém vzdělávání upraven v zákoně, který do dnešních dnů stále nenabyl své účinnosti. Disproporce mezi odbornou přípravou úředníků státní správy a samosprávy se neustále zvyšuje.

V současné době probíhá příprava na sjednocení právní úpravy pro všechny zaměstnance veřejné správy (státní správy i samosprávy). Toto sjednocení se stává vhodnou příležitostí pro koncipování jednotného systému vzdělávání ve veřejné správě, ve kterém lze uplatnit všechny pozitivní prvky dosavadních, zdánlivě samostatných systémů, s dopadem na celkové zkvalitnění obsahu a rozsahu vzdělávání jednotlivých kategorií zaměstnanců a také nové vymezení vzdělávacích institucí. Dosavadní liberalizovaný systém vzdělávání úředníků státní správy nebyl schopen výše uvedené zajistit v požadované kvalitě. Zejména jde o vyšší zapojení

pracovišť vysokých škol, a to jak v regionech, tak v centrech vysokého školství. (Návrh koncepce, 2011, s. 2)

Důležitou inovací bude zavedení principu rovného přístupu k povinnosti se dále rozvíjet a vzdělávat, neboť dosavadní systém paradoxně kladl mnohem vyšší požadavky na kompetenční rozvoj úředníků územních samospráv. Jedná se například o výkon zkoušky zvláštní odborné způsobilosti, jejíž vykonání je v současné době podmínkou pro další výkon správních činností. Navrhovaná úprava se dotkne všech úředníků státní správy i samosprávy, kdy bude zavedeno povinné vstupní vzdělávání nově jako dvoustupňové a jeho odborně profesní část bude ukončena úřednickou zkouškou. Povinnost vzdělávat se bude dána všem úředníkům správních úřadů i územních samospráv. (Návrh koncepce, 2011, s. 1)

3.2.1 Právní rámec vzdělávání úředníků

Vzdělávání ve veřejné správě je založeno na principu celoživotního učení, volnosti výběru poskytovatelů vzdělávání, regulace obsahu a kvality vzdělávání ze strany ústředních orgánů státní správy a uznání předchozí, již jednou dosažené kvalifikace. Tyto principy je možné shrnout takto (Systém RLZ ve veřejné správě, 2000):

- Kvalita poskytovaného vzdělávání – je založena na systematickém vzdělávání a na výběru vzdělávacích programů v odpovídající kvalitě.
- Efektivnost vzdělávání – v případě, že se organizaci podaří nastavit optimální vzdělávací proces, může dojít ke snížení nákladů na zvyšování kompetencí, a tím se zvýší kvalita poskytování veřejných služeb.
- Transparentnost – vzdělávání je přístupné všem zaměstnancům organizace.
- Rovný přístup ke vzdělávání – všichni zaměstnanci mají zajištěn rovný přístup k informacím týkajících se rozvoje a vzdělávání. Vzdělávání probíhá na základě potřeb zaměstnanců a stanoveného individuálního plánu vzdělávání úředníka.

- Kontinuita – celoživotní učení pro všechny zaměstnance. Jedná se o formální, neformální a informální učení¹².
- Součinnost zaměstnance – důležitá pro vzdělávání je sebemotivace zaměstnance, ke které musí být veden vedoucím úředníky. Vzdělávání je nutné posuzovat a propagovat jako zaměstnanecký benefit.

Vzdělávání úředníků krajů, měst a obcí – územních samosprávných celků upravuje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků. Tento zákon nabyl účinnosti dne 1. ledna 2003. Cílem zákona je přispět pomocí jasně stanovených pravidel ke zvýšení nestrannosti a odbornosti úředníků, a tím zvýšit kvalitu výkonu veřejných služeb na úrovni územní samosprávy. Zvýšení odbornosti je zajištěno povinností vzdělávat se. Nestrannost úředníka má být zajištěna posílením jeho právních záruk a nastavením pevného systému výběru zaměstnanců, ale především umožněním systematického vzdělávání. (Korotvičková – Ohnisko, 2002) Povinností úřadu je vzdělávání zajistit a povinností úředníka je prohlubovat si vlastní kvalifikaci.

Současná praxe krajských a obecních úřadů ukazuje, že zařazení všech zaměstnanců podle § 2 zákona o úřednících (2002) do pracovních pozic úředníků se jeví jako problematické. Úředníkem dle tohoto zákona je zaměstnanec úřadu, který se podílí na výkonu správních činností. Podíl na výkonu správních činností mají ovšem i zaměstnanci, kteří zajišťují obslužné profese na úřadu – personalisté, informatici, ekonomové apod. Tito zaměstnanci jsou hájeni zákonem o úřednících, ale na druhé straně musí podle tohoto zákona plnit všechny ustanovení v oblasti vzdělávání, odměňování, ale také přijímání zaměstnanců výhradně prostřednictvím výběrových řízení.

System vzdělávání úředníků má podle zákona o úřednících přispět ke zvýšení profesionalizace úředníků. Rozsah a kvalita celoživotního profesního vzdělávání

¹² Šimek a Bartoňková (2002) charakterizují **formální** vzdělávání jako hierarchicky strukturovaný a chronologicky navazující systém vzdělávání. Vzdělávání je ukončeno získáním formální – uznávané kvalifikace či certifikátu. **Neformální** vzdělávání je organizováno stejným způsobem, ale vně formálního vzdělávacího systému. Jedná se o kombinaci vzdělávacích aktivit zájmového a průběžného vzdělávání. Cílem nejsou formální kvalifikace, ale řešení problému pomocí vzdělávání. **Informálním** vzděláváním je učení ze zkušenosti, a to v rámci každodenní komunikace a sociálního života.

předurčuje kvalitu výkonu veřejných služeb. Současný výkon správních činností, ale i výkon činností v samostatné působnosti, se neobejde bez znalostí moderních metod řízení a právních předpisů.

Při svém vzniku přinesl zákon o úřednících (2002) mnoho inovací do fungování veřejné správy. Jedná se zejména o povinné prohlubování kvalifikace v akreditovaných vzdělávacích institucích, povinné sestavování individuálního plánu vzdělávání a uznání předchozího vzdělávání pomocí institutu rovnocennosti vzdělávání.

3.2.2 Prohlubování kvalifikace úředníků

Povinné prohlubování kvalifikace úředníka je stanoveno zákonem a uskutečňuje se v těchto oblastech:

- vstupní vzdělávání,
- průběžné vzdělávání,
- zkouška zvláštní odborné způsobilosti,
- vzdělávání vedoucích úředníků.

Základnu celého pyramidového systému¹³ vzdělávání tvoří vstupní vzdělávání, jehož se musí zúčastnit všichni úředníci. Průběžné vzdělávání zabezpečuje úřad prostřednictvím vzdělávacích institucí. Tyto instituce musí být v souladu se zákonem o úřednících akreditovány Ministerstvem vnitra, aby v rámci veřejné správy byla zajištěna kvalita poskytovaného vzdělávání. Úředníci vykonávající správní činnosti musí povinně vykovat zkoušku zvláštní odborné způsobilosti. Ne všichni zaměstnanci úřadů, zařazení na pracovní místa úředníků, mají zkoušku povinnou. Pro některé správní činnosti není tato zkouška zákonem předepsána. Nejvyšší stupeň pyramidy je určen vzdělávání vedoucích úředníků.

¹³ Pyramidový systém vzdělávání se odvíjí od skutečnosti, že nejnižších stupňů vzdělávání se účastní všichni úředníci úřadů územní veřejné správy, naproti tomu vzdělávání vedoucích úředníků je určeno jen omezenému okruhu účastníků tohoto vzdělávání.

Všechny výše uvedené druhy prohlubování kvalifikace jsou popsány v následujícím textu. Pro přehlednost je grafické znázornění vzdělávacího systému územních samosprávných celků uvedeno na obrázku 8.

Obrázek 8 – Prohlubování kvalifikace úředníků – pyramidový systém



Zdroj: Adaptační proces, 2012

Vzdělávání vedoucích úředníků včetně vzdělávání vedoucích úřadů je tvořeno obecnou a zvláštní částí. Obecná část je definována činnostmi v oblasti řízení lidských zdrojů ve veřejné správě, neboť vedoucí úředník je především manažerem lidských zdrojů. Ve zvláštní části vzdělávání vedoucích úředníků dojde k seznámení se správními činnostmi, které se vykonávají v rámci oddělení, kde vedoucí úředník pracuje. Lhůta na ukončení tohoto vzdělávání je stanovena zákonem v délce trvání dvou let, ode dne, kdy byl úředník jmenován vedoucím úředníkem. (Korotvičková – Ohnisko, 2002)

Zkouška zvláštní odborné způsobilosti je základním předpokladem výkonu správních činností v rámci úřadu územní samosprávy. Jedná se soubornou zkoušku znalostí a dovedností potřebných pro výkon správních činností zakončenou písemným testem a ústní zkouškou před komisí. Zkouška má dvě části – obecnou a zvláštní. V rámci obecné části jsou u úředníků ověřovány znalosti z oblasti fungování veřejné správy, principy krajského zřízení, znalosti správního řádu, včetně prokázání aplikace těchto poznatků do praxe. Zvláštní část je pak věnována

konkrétnímu výkonu správních činností v příslušném oboru. Tuto zkoušku musí úředník vykonat do osmnácti měsíců od vzniku pracovního poměru, případně ode dne, kdy začal správní činnosti v rámci úřadu vykonávat. (tamtéž)

Průběžné vzdělávání je povinné pro všechny úředníky zařazené do úřadu. Má podobu aktualizací, prohlubujících a specializačních vzdělávání. Toto vzdělávání je zabezpečováno formou interních i externích vzdělávacích akcí. Každá účast na vzdělávání musí být v souladu s potřebami organizace a individuálním plánem vzdělávání úředníka. (Leštinská, 2006, s. 39)

Vstupní vzdělávání je souborem vzdělávacích aktivit poskytující novému úředníkovi všeobecní přehled o principech veřejné správy, jejím fungování a vykonávaných správních činnostech v kontextu evropských předpisů. Bývá rozděleno do čtyř částí. První část – základy veřejné správy a její obecné zásady, základy veřejného práva a veřejných financí, evropské správní právo a v neposlední řadě také základy etiky ve veřejné správě. Druhá část přibližuje účastníkům základní znalosti, dovednosti a návyky úředníka pro výkon správních činností. Třetí část je zaměřena na rozvoj znalostí v oblasti informačních technologií a čtvrtá část prohlubuje základní komunikační a organizační dovednosti úředníka. (Leštinská, 2006, s. 38) Vstupní vzdělávání je povinen nový úředník absolvovat do třech měsíců od uzavření pracovního poměru. Vstupní vzdělávání v kontextu veřejné správy spadá do adaptačního procesu úředníka.

3.2.3 Zvyšování kvalifikace úředníků

Kredencialismus je obecným trendem současného systému vzdělávání. Jedná se o stálé zvyšování nejnižší úrovně vzdělávání, kterou musí zaměstnanec mít, aby mohl působit na určité pracovní pozici. (Bartoňková – Šimek, 2002, s. 57) K této skutečnosti přispívají i pracovní právní předpisy ve veřejné správě, které určují požadavky na vzdělávání při zařazování zaměstnance do platové třídy.

Úřady si jsou vědomi neustálého tlaku na zvyšování kvalifikace zaměstnanců úřadu. Právo na další vzdělání a rovné šance v přístupu ke vzdělávání jsou vedením úřadu jasně deklarovány. Úřady se snaží systém zvyšování kvalifikace koncipovat jako otevřený, který podporuje všechny zaměstnance bez rozdílu věku, pohlaví či

pracovního zařazení. Zvyšování kvalifikace studiem na vysokých školách či specializovaných odborných – *rekvalifikačních kurzech* je umožňováno nejen vedoucím úředníkům, ale také řadovým zaměstnancům.

V případě zvyšování kvalifikace úředníků prostřednictvím formálního vzdělávání je ze strany Krajského úřadu Libereckého kraje podporováno formou písemné kvalifikační dohody mezi úřadem a zaměstnanci. Na základě dohody je zaměstnancům na studium poskytováno studijní volno, volno na přípravu a vykonání zkoušky, volno na tvorbu závěrečné práce a také volno na přípravu a vykonání státní závěrečné zkoušky. Kvalifikační dohoda ovšem zaměstnance zavazuje k setrvání v pracovním poměru k úřadu nejen po dobu studia, ale ještě minimálně po stejnou dobu po jeho skončení.

3.2.4 Individuální plán vzdělávání

Smyslem plánu osobního rozvoje je podporovat učení a poskytnout zaměstnanci znalosti a dovednosti a orientovat jej na chování, které přispěje nejen k dosahování cílů týkajících se jeho práce, ale také k pokroku v jeho kariéře (Koubek, 2004, s. 76). Nejinak je tomu ve veřejné správě.

Individuální plán vzdělávání úředníka je zpracován adresně pro každého zaměstnance. Podle tohoto plánu je postupováno při zajišťování vzdělávacích potřeb zaměstnanců úřadu. Zákon o úřednících (2002) stanovuje povinnost úřadu zpracovat individuální plán do jednoho roku od vzniku pracovního poměru. Povinou náležitostí plánu vzdělávání je časový rozsah prohlubování kvalifikace v rozsahu osmnácti pracovních dní na dobu tříletého plánovacího období.

Plán musí obsahovat konkrétní oblasti prohlubování kvalifikace, jichž se úředník musí zúčastnit, a to včetně časového rozvrhu ve výše uvedeném tříletém období. Ostatní oblasti při tvorbě plánu vzdělávání nejsou taxativně vymezeny, neboť u každého úředníka dochází k individuálnímu rozvoji s ohledem na jeho dosaženou kvalifikaci, vykonávané správní činnosti a splnění zákonem předepsaných předpokladů pro jejich výkon. (Korotvičková – Ohnisko, 2002)

4. Systematické vzdělávání úředníků Krajského úřadu Libereckého kraje

Krajský úřad oslavil v roce 2010 desáté výročí svého vzniku, přesto je oblast strategického plánování jeho slabou stránkou. Identifikace potřeby strategického plánování podpořila snahu úřadu o rozvoj moderních metod řízení a zapojení se do realizace projektu „Posilování institucionální kapacity a efektivnosti Krajského úřadu Libereckého kraje“. Jednou z klíčových aktivit tohoto projektu je také strategické plánování a tvorba strategie řízení lidských zdrojů. Z vymezených strategických cílů v oblasti řízení lidských zdrojů bude teprve možné definovat strategii vzdělávání úředníků.

Tato kapitola je věnována deskripci systematického cyklu vzdělávání krajského úřadu, včetně okruhů tohoto vzdělávání zavedených do praxe krajského úřadu. Vzhledem k složitosti problematiky vzdělávání úředníků je deskripce nezbytným předpokladem pro tvorbu analýzy vzdělávacích potřeb, neboť bez deskripce by byla komparace teoretických východisek s praxí úřadu nedostatečná.

Vzhledem k nutnosti propojování teoretických definic při deskripci systému vzdělávání budou v následujících kapitolách kurzívou zvýrazněna teoretická ukotvení, o který bylo odborně pojednáváno v rámci první kapitoly této diplomové práce.

4.1 Identifikace potřeb vzdělávání krajského úřadu

Požadavky na kvalifikaci zaměstnanců jsou dány požadavky na systemizovaná pracovní místa. Minimální úroveň kvalifikace je stanovena v souladu s nařízením vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě. Na základě tohoto předpisu jsou práce ve veřejné správě podle jejich složitosti, namáhavosti a odpovědnosti zařazovány do platových tříd. S každou platovou třídou je spojen předepsaný stupeň formálního vzdělávání – *objektivní kvalifikace*.

Již při podání přihlášky do vypsání výběrového řízení na obsazení pracovního místa musí budoucí zaměstnanec prokázat splnění požadované kvalifikace. Při

výběru zaměstnanců tak není možné, aby byl do pracovního poměru přijat zaměstnanec, který nespĺňuje objektivní kvalifikaci. Odpovědnost za dodržování stanovených požadavků má ředitel krajského úřadu, respektive vedoucí personálního a mzdového oddělení.

Kvalifikace úředníků je posuzována podle nejvyššího dosaženého vzdělání a délky praxe potřebné pro výkon pracovních činností. Krajský úřad není schopen postihnout a v kvalifikaci zohlednit zaměstnanecké schopnosti, dovednosti, vlastnosti, talent či individuální postoj k řešení zadaných úkolů. Identifikace potřeb v oblasti kvalifikačních předpokladů a vzdělávání zaměstnanců je založena na znalostech ověřovaných zaměstnanci personálního a mzdového oddělení. (Organizační řád KÚ LK, 2012)

Zdrojem pro identifikaci vzdělávacích potřeb jsou strukturované hodnotící rozhovory se zaměstnanci, požadavky jednotlivých pracovních míst, pracovní náplně zaměstnanců, organizační struktura úřadu, vnitřní předpisy úřadu a strategické a koncepční cíle organizace.

Individuální plány vzdělávání úředníků jsou tvořeny v souladu se zákonem o úřednících (2002) na tři roky, respektive nejpozději za tři roky musí dojít k jejich aktualizaci a vyhodnocení. V plánech jsou úředníkům vedoucími odborů či oddělení stanovovány oblasti, ve kterých se musejí rozvíjet. Součástí individuálního plánu vzdělávání je také evidována *objektivní kvalifikace* úředníka. V této části nebudu popisovat individuální plán vzdělávání úředníka, je možné ho nalézt v příloze D.

Kompletní evidence plánů vzdělávání je vedena v elektronické podobě – pomocí aplikace určené k evidenci a organizaci vzdělávání. Výstupy plánů jsou elektronicky zpracovávány do databáze vzdělávacích požadavků. Centrálně evidované požadavky na vzdělávání slouží pro organizaci externích či interních vzdělávacích akcí za přispění personálního a mzdového oddělení. V úřadu se však vyskytují situace, kdy vedoucí odborů rozhodnou o potřebě vzdělávání dle aktuální situace. Požadavky vedoucích jsou vždy v plné míře akceptovány.

4.2 Plánování vzdělávání krajského úřadu

Krajský úřad využívá pro vzdělávání úředníků systém interních i externích vzdělávacích akcí. Dle kontextu této diplomové práce se v této kapitole budu věnovat plánování interních vzdělávacích akcí¹⁴, tedy těch, které krajský úřad vytváří a realizuje pro své zaměstnance jako akreditovaná vzdělávací instituce. Toto vzdělávání probíhá jako interní s vlastním či externím lektorem.

Vyhodnocování cílů vzdělávání je podkladem pro rozhodnutí, jaké vzdělávání je nutné v rámci úřadu realizovat. Rozhodovací kompetence je svěřena řediteli krajského úřadu (Organizační řád KÚ LK, 2012). Podpora efektivního výkonu veřejné správy je zajišťována prostřednictvím *výkonnostního cíle*, a to s ohledem na budoucí dovednosti a znalosti úředníků. *Učební cíl* je vždy specifikován již v rámci přípravy vzdělávací akce, tedy při tvorbě žádosti o akreditaci vzdělávacího programu, a obsahuje popis konkrétních znalostí a dovední, které si osvojí absolvent vzdělávací akce. Popis nově získaných schopností, kterými bude zaměstnanec disponovat po ukončení vzdělávací akce, definuje *studijní cíl*. *Časový rozsah – rámeček* výuky je stanoven jako maximální rozsah vzdělávání.

Projektování vzdělávací akce je jedním z procesů krajského úřadu, a jako takové podléhá přísným pravidlům procesní metodiky úřadu (Metodika procesního řízení, 2001). Při projektování vzdělávací akce krajského úřadu dochází ke stanovování a následnému vyhodnocování cílů vzdělávání podle metody *SMART*¹⁵. Na základě stanovených cílů ředitel úřadu nebo gestor pro personální oblast rozhodne o přípravě a realizaci vzdělávání.

Samotný proces plánování vzdělávací akce začíná vždy stanovením profilu absolventa. Účastníci vzdělávacích akcí prokazují vysoce specializované znalosti z úzce vymezeného okruhu problémů, proto lze konstatovat, že profil absolventa je

¹⁴ Externí vzdělávací akce nejsou součástí systematického cyklu vzdělávání, neboť je úřad nakupuje jako službu vzdělávacích institucí a nepodílí se na jejich plánování, realizaci ani vyhodnocování.

¹⁵ Podle Cimbálikové (2007) je stanovení cílů prvním krokem v procesu plánování. Cíl musí být měřitelný, musí mít stanoven termín a někdo za něj musí nést odpovědnost. Každý cíl musí být specifický v množství, kvalitě a čase, měřitelný, akceptovatelný, reálný a termínovaný.

stanoven jako *úzký a hluboký*. Dalším krokem je stanovení obsahu vzdělávání, a to s ohledem na plnění cílů vzdělávací akce a potencionální absolventy vzdělávání. Obsah vzdělávání bývá obvykle motivací, proč se chtějí zaměstnanci úřadu vzdělávací akce zúčastnit.

Stanovení *studijního plánu, inventáře disciplín, učebních osnov a příprav studijních materiálů* je povinností lektora, ve spolupráci s pověřeným zaměstnancem personálního a mzdového oddělení. Vzdělávací aktivita obsahující více vzdělávacích modulů zahrnuje seskupené studijní cíle v inventáři disciplín. Studijní plán je jakousi chronologicky seřazenou transformací údajů z inventáře disciplín, včetně jejich časových dotací a obsazení lektory. Tvorba osnov vzdělávací akce je v kompetenci lektora kurzu. Metodickou a koordinační činnost při tvorbě osnov má na starosti pověřený zaměstnanec personálního a mzdového oddělení, který musí zamezit duplicitám. V této fázi dochází ke korekcím obsahu jednotlivých akcí či modulů, a to s ohledem na definované profily účastníků vzdělávání. Pro ilustraci tvoří přílohu E studijní plán vstupního vzdělávání.

V praxi krajského úřadu se nejvíce osvědčila *přímá forma výuky*, a to s ohledem na bezprostřední kontakt lektora s účastníkem vzdělávání. Pro mnoho lektorů je aplikace obecných poznatků do prostředí veřejné správy nepřekonatelnou bariérou. Přímý kontakt lektora s účastníkem tak dává prostor pro bezprostřední konzultace příkladů z praxe. Podporou distančního vzdělávání je existence e-learningového vzdělávacího portálu krajského úřadu.

Zaměstnanci krajského úřadu jsou vzdělávání pomocí *metod používaných ke vzdělávání na pracovišti i mimo něj*. Komparací Koubkových (2007) teorií a praxí krajského úřadu lze konstatovat, že krajský úřad využívá pouze omezené množství vzdělávacích metod. V minimální míře jsou využívány metody *vzdělávání na pracovišti* – částečně se využívá *instruktáž k výkonu práce, coaching, mentoring a pracovní porady*. Krajský úřad v současné době přistupuje velmi aktivně k využívání metody *pověření úkolem*, a to především v rámci projektového řízení úřadu. Zde se vytváří velký prostor pro horizontální kariérový rozvoj zaměstnanců úřadu.

Z metody vzdělávání mimo pracoviště využívá krajský úřad především *přednášky, případové studie, workshopy, brainstorming a vzdělávání pomocí počítačů*. V prostředí úřadu můžeme používané metody vzdělávání na pracovišti i mimo něj charakterizovat takto¹⁶ (Adaptační proces, 2012):

- *Brainstorming* – využívá se individuálně při řešení složitých úkolů či v rámci poradenství – např. při tvorbě vize.
- *Coaching a mentoring* jsou v rámci krajského úřadu brány jako shodné metody využívané v rámci adaptačního procesu zaměstnance. Obvykle se přistupuje k přidělení mentora vedením organizace nebo se přirozeně mentorem stává bezprostřední nadřízený nového zaměstnance.
- *E-learning*¹⁷ – na úřadu je realizován prostřednictvím e-learningového vzdělávacího portálu krajského úřadu. Zaměstnanci mají možnost absolvovat akreditované i neakreditované vzdělávací aktivity.
- *Instruktaž k výkonu práce* – praktická ukázka výkonu činností – např. činnosti zaměstnance na přepážce Czech POINT.
- *Konzultování* – často využívaná metoda vzdělávání, která přináší do práce úředníka odborné zkušenosti ostatních kolegů.
- *Pracovní porady* – se konají napříč celým úřadem včetně porad vrcholového vedení krajského úřadu – např. porady vedoucích odborů či kolegium ředitele krajského úřadu.
- *Přednáška* – teoretické zprostředkování znalostí lektorů a poradců účastníkům vzdělávání. Jedná se o přednášky odborných znalostí potřebných pro výkon správních činností – např. kurz „Správní právo – správní řád“.
- *Seminář* – teoretické zprostředkování znalostí lektorského sboru je obohaceno o poznatky účastníků vzdělávání. Jedná se o výklad odborných témat doplněných praktickými ukázkami a komentáři – např. kurz „Vidimace a legalizace“.

¹⁶ Vzhledem ke komplexnosti výčtu metod jsou tyto zde uváděny v abecedním pořadí, nerespektují tedy rozdělení na metody používané na pracovišti a mimo něj.

¹⁷ E-learningové vzdělávání je takové, které zaměstnanec absolvuje prostřednictvím počítačů a počítačových sítí. Lze ho chápat jako modifikaci distančního vzdělávání využívající nejnovější ICT technologie (internet nebo podnikovou informační síť) formou distribuovaného vzdělávání (Strategie a rozvoj lidských zdrojů, cit. 6. 2. 2012)

- *Workshop* – využívá se pro řešení problémů napříč úřadem, zejména za účelem zvyšování kvality poskytovaných služeb. Těto aktivity se obvykle účastní vybraní zaměstnanci odboru, kteří mají zájem na řešení nastolených problémových oblastí, a jsou schopni a ochotni se podílet na hledání řešení. Toto řešení poté přenášejí zpět na svůj odbor a podporují zavedení vytvořených opatření do praxe – např. workshopy k nastavení nového systému hodnocení zaměstnanců.

Blended learning je nově zařazován do systému vzdělávání zaměstnanců úřadu. Kombinace různých metod vzdělávání a učení za výrazné podpory e-learningu přináší zvýšení efektivity celého vzdělávacího systému, a to nejen v oblasti procesního a projektového řízení, ale také například v oblasti komunikace a adaptace zaměstnanců úřadu. Toto vzdělávání je realizováno v rámci projektů zaměřených na zvyšování kvality a efektivnosti krajského úřadu.

Nedílnou součástí každého vzdělávání jsou finance – *kalkulace ceny vzdělávací akce*. Interní vzdělávání probíhá ve vlastních vzdělávacích prostorech s interními lektory. Ke kalkulaci ceny pro interní kurzy nedochází, neboť fixní i variabilní náklady jsou nulové. Interní vzdělávací akce jsou v praxi úřadu zdarma poskytovány také obcím Libereckého kraje, a to jako součást metodické pomoci.

4.3 Realizace vzdělávání krajského úřadu

Odpovědnost za realizaci vzdělávacích akcí a jejich monitoring má v kompetenci personální a mzdové oddělení (Organizační řád, 2012). Zaměstnanec pověřený realizací vzdělávání kontroluje postup systematického vzdělávání a koordinuje činnost jednotlivých kroků systematického cyklu.

Fáze přípravy vzdělávací akce je plně v rukou pověřeného zaměstnance, případně jmenované pracovní skupiny – projektového týmu v čele s projektovým manažerem, který má realizaci vzdělávací akce na starosti. Úkolem organizátora akce je spolupráce, komunikace a metodické vedení lektora, včetně zajištění vytištění podkladů. Interní vzdělávací akce probíhají v prostorách krajského úřadu, který disponuje dostatečnými prostory včetně potřebné multimediální techniky. Po

organizační stránce dále zabezpečuje rozesílání pozvánek pro zaměstnance úřadu a také na obce Libereckého kraje, propagaci celé vzdělávací akce, zajišťuje evidenci došlých přihlášek, potvrzuje přijetí přihlášky a zařazení přihlášených do seznamu účastníků. Před samotnou realizací vzdělávací akce připravuje prezenční listinu a zajišťuje občerstvení na vzdělávací akci. V průběhu přípravné fáze je lektor průběžně seznamován s jednotlivými kroky, jeho úkolem je sestavení studijních materiálů v souladu s cíli vzdělávací akce.

Vlastní realizace vzdělávací akce je plně v režii lektora, který naplňuje vzdělávací akci po obsahové stránce, ale jeho úkolem je také dodržet plánovaný časový harmonogram. Organizační pracovník na začátku vzdělávací akce pouze seznámí účastníky s časovým harmonogramem a představí lektora, kterému je nadále pouze organizační oporou v případě nesrovnalostí či vzniklých problémů. Na konci fáze realizace je účastníkům organizačním pracovníkem rozdáno osvědčení o absolvování vzdělávací akce. Pro ilustraci je vzor osvědčení o absolvování vzdělávací akce organizované akreditovanou vzdělávací institucí Liberecký kraj – Krajský úřad uveden v příloze F.

Účastníkům vzdělávací akce je bezprostředně po ukončení akce zasílán studijní materiál v elektronické podobě. Bezprostředně po vzdělávací akci mají vedoucí zaměstnanci povinnost zpracovat zprávu o vzdělávací akci, kterou předkládají řediteli úřadu (Organizační řád, 2012).

4.4 Vyhodnocování vzdělávání krajského úřadu

Systematický cyklus vzdělávání zůstává v rámci krajského úřadu otevřený, neboť při realizaci většiny vzdělávacích akcí chybí její vyhodnocování. Obvykle probíhá v rámci výuky *formativní evaluace*, a to ve formě pozorování a rozhovoru. Výsledky této evaluace bohužel nejsou přenášeny na vedení organizace, která tak nemá možnost rozhodnout, zda bylo vzdělávání efektivní a zda bude vzdělávací aktivita nadále realizována. Vyhodnocování vzdělávací akce probíhá pouze formou dotazování účastníků organizátorem vzdělávací akce na kontext vzdělávání a jeho výstupy.

V roce 2011 došlo prvně k vyhodnocování *úrovně měření výsledků* podle Kirkpatrickova modelu. V praxi úřadu se toto realizuje pomocí ankety hodnocení spokojenosti klientů. Na základě vyhodnocené ankety lze konstatovat, že vzdělávací programy krajského úřadu mají pro klienty přidanou hodnotu v podobě odborných znalostí a dovedností úředníků, které jsou aplikovány do správních činností při styku s klienty úřadu. Vzhledem k obsáhlosti materiálu měření spokojenosti klientů tento uvádím v příloze G.

4.5 Okruhy systematického cyklu vzdělávání krajského úřadu

Vzdělávání zaměstnanců krajského úřadu je realizováno prostřednictvím interních i externích vzdělávacích akcí. Vzhledem k „*povinnosti vzdělávat se*“ (Jelínková, 2007, s. 15) jsou povinni zaměstnanci úřadu, a to bez ohledu na jejich pracovní místo a jeho postavení v hierarchické struktuře organizace, absolvovat v průběhu zkušební doby adaptační proces, vstupní vzdělávání a ostatní zákonná vzdělávání. Dle vykonávaných činností jsou zaměstnanci úřadu povinni prohlubovat si odbornou kvalifikaci, včetně zkoušky zvláštní odborné způsobilosti, a vedoucí úředníci dále musí absolvovat vzdělávání vedoucích úředníků.

4.5.1 Adaptační proces úředníků krajského úřadu

Krajský úřad se prostřednictvím adaptačního procesu snaží zaměstnancům v průběhu zkušební doby usnadnit jejich orientaci v úřadu, ve vnitřních předpisech, ale především jim poskytne základní znalosti fungování veřejné správy – státní správy a samosprávy. Cílem adaptace je připravit úředníka na výkon správních činností v rámci úřadu, jeho zapracování na konkrétním pracovním místě a jeho seznámení s fungováním úřadu jako celku. Adaptační proces úředníků krajského úřadu je tříměsíční, je tedy svázán s trváním zkušební doby zaměstnance.

Adaptační proces, tedy sociální a pracovní adaptace nových zaměstnanců v rámci zkušební doby probíhá několika způsoby. Vzhledem ke stabilizaci lidských zdrojů – zaměstnanců úřadu je adaptační proces úředníků rozdělen do tří fází, které jsou popsány v následujících kapitolách.

4.5.1.1 Formální adaptace

Formální adaptace zaměstnance probíhá při přijetí zaměstnance do pracovního poměru. Personalistou úřadu jsou zaměstnanci předány písemně zpracované materiály nezbytné pro představení formálního uspořádání organizace a její fungování. V podmínkách úřadu je formální adaptace nazývána *Vstupní instruktáží zaměstnance*.

Vnitřní předpisy úřadu – Organizační řád KÚ LK, Pracovní řád KÚ LK, Organizační směrnice ředitele ke vstupnímu vzdělávání a vlastní materiál pro nové zaměstnance obsahující informace o běžném pracovním životě zaměstnance. Formální adaptace probíhá za dohledu přímého nadřízeného nebo kolegy, a to formou *mentoringu*. (Adaptační proces, 2008)

4.5.1.2 Adaptační proces úředníka

Adaptační proces úředníka je zpracován do e-learningového výukového programu zaměřeného na fungování krajského úřadu jako organizace veřejné správy. V rámci programu se úředník seznámí s vnitřními předpisy, chodem úřadu a firemní kulturou organizace.

Tento kurz byl v roce 2008 sestaven zaměstnanci vykonávajícími pracovní činnosti v oblastech dílčích kapitol kurzu. Moduly adaptačního procesu jsou (Adaptační proces, 2008):

- Personalistika a sociální fond
- Vzdělávání úředníků
- Hospodářská správa
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana
- Autoprovoz
- Docházkový systém
- Stravování
- Fungování samosprávy v Libereckém kraji
- Veřejná správa
- Jednotný vizuální styl Libereckého kraje
- Ekonomika úřadu
- Spisová služba

Výstupem adaptačního procesu je zhodnocení průběhu adaptace mentorem či vedoucím úředníkem.

4.5.1.3 Vstupní vzdělávání úředníků krajského úřadu

Vstupní vzdělávání je vyústěním adaptačního procesu. Rozsah vzdělávacího kurzu je 40 hodin, rozdělených do pěti výukových dnů. Organizačním garantem vzdělávání je personální a mzdové oddělení za pomoci interních lektorů – vedoucích zaměstnanců. *Jedná se o interní podnikové vzdělávání*, které v podmínkách krajského úřadu obsahuje deset modulů s různou časovou dotací. Jedná se o moduly (Organizační směrnice ke vstupnímu..., 2007):

- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana
- Ústava ČR, Listina základních práv a svobod, veřejná správa v ČR
- Evropská unie
- Právo
- Informatika
- Pracovněprávní minimum
- Interní audit ve veřejné správě
- Veřejná ekonomika a finance
- Postavení, působnost a organizace územních samosprávných celků
- Správní právo

Takto sestavený vzdělávací program má úřad akreditován Ministerstvem vnitra České republiky, tudíž je plně započitatelný do individuálního plánu vzdělávání jako prohlubování kvalifikace úředníka.

Povinností zaměstnance je ukončit toto vzdělávání nejpozději do třech měsíců ode dne vzniku pracovního poměru v souladu se zákonem o úřednících. Krajský úřad pořádá toto vstupní vzdělávání čtvrtletně v souladu s podmínkami akreditace.

V případě, že byla uzavřena pracovní smlouva se zaměstnancem, který již v minulosti pracoval ve veřejné správě, není povinností takového úředníka vstupní vzdělávání znovu absolvovat. Zaměstnanec je v tomto případě vyzván personálním a mzdovým oddělením, aby doručil osvědčení o absolvovaném vstupním vzdělání, a je mu toto uznáno jako splněné. Na bázi dobrovolnosti je takovýto zaměstnanec úřadu vyzván, aby se zúčastnil modulů, které bezprostředně souvisí s fungováním úřadu. Výstupem tohoto *formálního vzdělávání* je osvědčení o absolvování.

4.5.2 Rozvoj kvalifikace úředníků

Povinná školení v rámci rozvoje kvalifikace jsou realizována v oblastech bezpečnosti a ochrany zpraví při práci, požární ochrany a školení zaměstnanců – řidičů služebních referentských vozidel. Obě tato školení jsou realizována jako *interní vzdělávací akce* s vlastním lektorem.

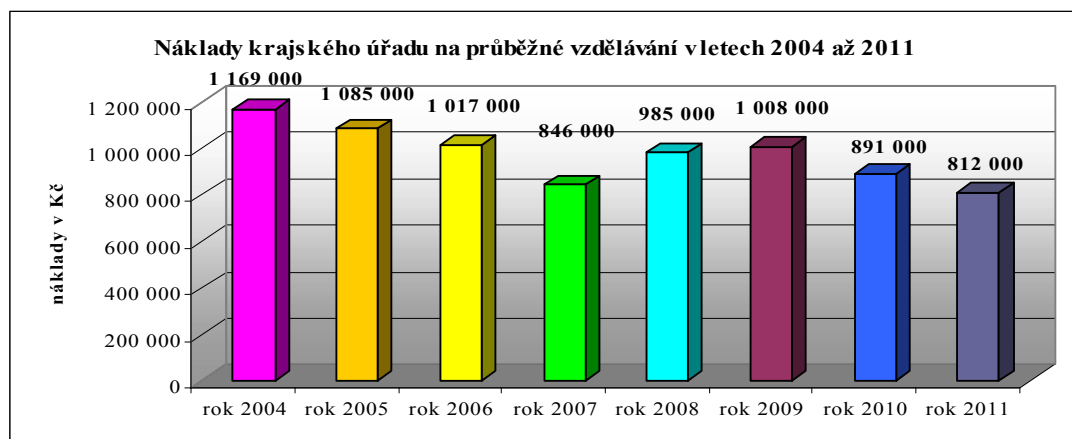
Prohlubováním kvalifikace úředníka se odvíjí od ustanovení zákona o úřednících a zákoníku práce (zákon č. 312/2002 Sb., 2002; zákon č. 262/2006 Sb., 2006), a je v praxi úřadu nazýváno *rozvojem kvalifikace*. Vzdělávání je realizováno v oblastech povinného průběžného vzdělávání, dalšího vzdělávání poskytovaného dle zákoníku práce, jazykového vzdělávání a v přípravě a vykonání zkoušky zvláštní odborné způsobilosti.

4.5.2.1 Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání v podobě prohlubujícího, aktualizacího a specializačního vzdělávání (Jelínková, 2007, s. 15–16) je stanoveno zákonem o úřednících. Oblasti tohoto vzdělávání determinuje každému úředníkovi individuální plán vzdělávání. Úředníci krajského úřadu mají povinnost se účastnit kurzů průběžného vzdělávání v oblastech správního práva – správního řádu a procesního řízení. Ostatní oblasti kurzů průběžného vzdělávání zaměstnanců jsou navázány na výkon správních činností jimi zastávaného pracovního místa.

Průběžné vzdělávání je pro zaměstnance zajišťováno prostřednictvím personálního a mzdového oddělení. Podmínkou účasti na kurzu či semináři je vždy souhlas příslušného vedoucího odboru. Tato povinnost je vedoucímu odboru dána *Organizačním řádem Krajského úřadu Libereckého kraje* (Organizační řád, s. 8). Financování průběžného vzdělávání i dalších vzdělávacích aktivit podle zákoníku práce, o kterých je pojednáno v následující kapitole, je evidováno pro jednotlivé odbory samostatně prostřednictvím limitovaných položek. Sledováním čerpání je pověřen zaměstnanec personálního a mzdového oddělení, který také navrhuje optimalizaci rozpočtu vždy pro příslušný rok. Pro zpřesnění je uveden přehled o finančním objemu prostředků na vzdělávání v grafu 1.

Graf 1 – Náklady krajského úřadu na vzdělávání v letech 2004 – 2011



Zdroj: Krajský úřad Libereckého kraje

Pro upřesnění disproporcí v čerpání prostředků v jednotlivých letech je nutné doplnit, že na konci roku 2006 se snížil počet zaměstnanců úřadu o 10 %. V důsledku to znamenalo celkové snížení finančních prostředků na vzdělávání v roce 2007.

V letech 2010 a 2011 se začaly v rámci úřadu realizovat projekty z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, proto jsou náklady na vzdělávání zaměstnanců z prostředků úřadu nižší než v předchozích letech, přestože se objem realizovaných externích vzdělávacích akcí v těchto letech zdvojnásobil. Tyto projekty jsou zaměřeny na zvyšování kompetencí úředníků v oblasti procesního, projektového a strategického řízení a také na zvyšování manažerských dovedností vedoucích úředníků.

4.5.2.2 Další vzdělávání dle zákoníku práce

Další vzdělávání podle zákoníku práce je takové, které není akreditováno Ministerstvem vnitra dle zákona o úřednících a jeho realizace se řídí pouze podmínkami zákoníku práce. Jedná se o vzdělávání realizované externími dodavateli mimo pracoviště – **neakreditované semináře**. Zpravidla jde o odborné semináře institucí, které nejsou akreditované ministerstvem vnitra, ale zabývají se vzděláváním v oblasti správních činností nebo tématy souvisejícími. Do tohoto vzdělávání jsou zařazeny také kurzy tzv. měkkých dovedností, tedy kurzy komunikace, asertivity, timemanagementu, facilitačních dovedností, prevence syndromu vyhoření, jednání s problémovým klientem a mnoho dalších.

E-learningové kurzy jsou realizované prostřednictvím vzdělávacího portálu. Kurzy v rámci vzdělávacího portálu jsou nejen aktuální, neboť aktualizace autorem kurzu probíhá čtyřikrát do roka, ale zároveň poskytují úředníkům informace *in-time* – právě včas interaktivní formou. Jedná se především o kurzy českého jazyka, etiky, komunikačních dovedností, rovných příležitostí a zákazu diskriminace.

Vzdělávání v oblasti **počítačové gramotnosti** je v dnešní době elektronizace veřejné správy nedílnou součástí. Vzdělávání v oblasti ICT dovedností jsou realizována prostřednictvím projektu „eGon Centrum Libereckého kraje“. Jedná se o rozvoj znalostí a dovedností v oblasti textových editorů, tabulkových procesorů, informační gramotnosti, elektronizace veřejné správy apod. Od poloviny roku 2009 mají instituce veřejné správy povinnost odesílat veškerou korespondenci prostřednictvím datové schránky. Každý zaměstnanec úřadu musí disponovat znalostmi práce s elektronickou spisovou službou¹⁸, jejímž prostřednictvím se elektronická korespondence do datové schránky odesílá.

Školení řidičů referentských vozidel je realizováno prostřednictvím vedoucího správního a technického oddělení odboru dopravy. Jedná se o proškolení způsobilosti řidiče služebního vozidla. Toto školení probíhá jednou za čtvrt roku a zaměstnanci si samostatně hlídají termín následného proškolení, neboť osvědčení o absolvování má platnost jeden rok. Je na odpovědnosti každého zaměstnance, kdy se následného školení zúčastní, aby i nadále mohl řídit svěřené referentské vozidlo úřadu.

Konference jsou v prostředí veřejné správy jednou z mála možností získávání nových a rozšiřování stávajících informací a poznatků o výkonu konkrétních správních činností. Podpora *neformálního vzdělávání* vedením organizace je značná, neboť aplikace dobré praxe z jiných organizací veřejné správy přispívá k rozvoji krajského úřadu. Financování konferencí je zajištěno mimo rozpočet na vzdělávání.

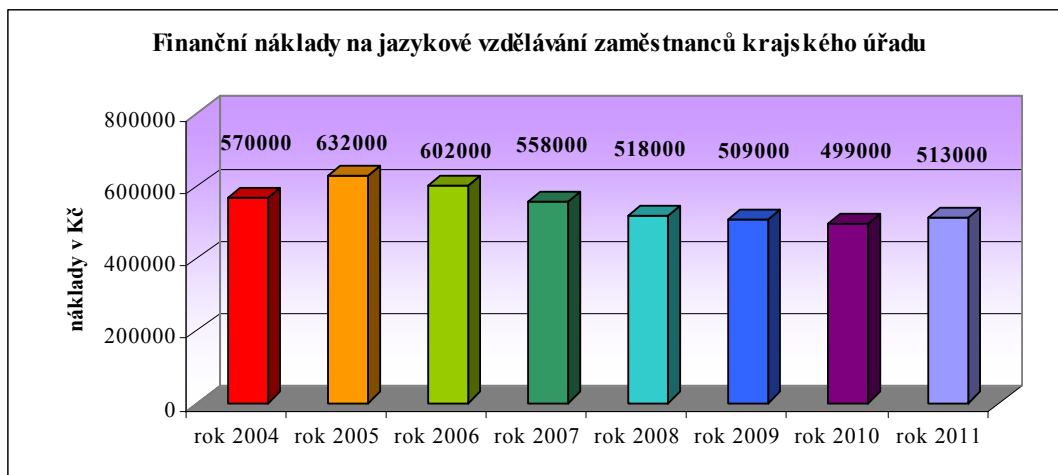
¹⁸ Spisová služba eviduje údaje o dokumentech i spisech včetně sledování pohybu dokumentů v rámci systému úřadu. Je určena pro kompletní správu dokumentů organizace a plně vyhovuje platné legislativně a pravidlům elektronizace veřejné správy. V rámci spisové služby se vede evidence došlých i vnitřně vytvořených dokumentů úřadu. (Spisová služba, cit. 6. 2. 2012)

4.5.2.3 Jazykové vzdělávání

Kvalifikační požadavky některých pracovních míst určují potřebu jazykového vzdělávání. Tyto požadavky se promítají již do podmínek obsazování pracovních míst. Minimální úrovně dosažených znalostí jsou stanoveny v souladu s Evropským referenčním rámcem jazykových znalostí. Požadavky na znalosti cizích jazyků jsou organizací ověřovány již při výběru zaměstnanců – realizaci osobních pohovorů na obsazení pracovního místa. Znalost cizích jazyků je zahrnuta v odborných kompetencích zaměstnanců a stává se tak jedním z hodnotících kritérií pro přijetí uchazeče do pracovního poměru.

Při dosažení minimální požadované úrovně jazykových znalostí je zaměstnanci nadále umožňována docházka do jazykových kurzů, která je svázána s individuální odpovědností zaměstnance za rozšiřování a soustavné udržování dosažených jazykových znalostí. Vývoj nákladů na jazykové vzdělávání krajského úřadu v letech 2004 až 2011 znázorňuje graf 2.

Graf 2 – Finanční náklady na jazykové vzdělávání v letech 2004 – 2011



Zdroj: Krajský úřad Libereckého kraje

4.5.2.4 Zkouška zvláštní odborné způsobilosti

Zkouška zvláštní odborné způsobilosti je spjata s výkonem správních činností. Dle zákona o úřednících je budoucí výkon správních činností touto zkouškou podmíněn. Zaměstnanec územního samosprávného celku – krajského úřadu musí tuto zkoušku absolvovat do osmnácti měsíců od vzniku pracovního poměru. Druhy

správních činností, se kterými je spojena povinnost vykonání zkoušky zvláštní odborné způsobilosti, uvádím v příloze CH.

Analýza souladu vykonaných zkoušek a požadavků pracovních míst s předepsanou zkouškou ukázala, že kmenoví zaměstnanci krajského úřadu mají zkoušku již absolvovanou. Nenaplněné požadavky na zkoušku jsou pouze u pracovních míst, která jsou obsazena novými zaměstnanci.

Příprava na zkoušku a zkouška samotná probíhá jako vzdělávací akce zajišťovaná externí vzdělávací institucí, státní příspěvkovou organizací Institut pro veřejnou správu Praha. Monopolní postavení této vzdělávací instituce v oblasti přípravy a výkonu zkoušky zvláštní odborné způsobilosti se v některých případech jeví pro úřad jako rizikové, neboť vzhledem k vynaloženým finančním prostředkům úřadu na přípravu a zkoušku jednoho úředníka se tento systém vzdělávání ukazuje jako neefektivní, nevhodný a neúčelný.

4.5.2.5 Vzdělávání vedoucích úředníků

Vzdělávání vedoucích úředníků je pro zaměstnance úřadu jmenované na místa vedoucích úředníků ze zákona povinné. Toto vzdělávání probíhá v rámci úřadu především formou e-learningových kurzů, za pomoci externích vzdělávacích institucí. Další vzdělávání vedoucích úředníků v manažerských dovednostech je poskytováno dle jejich individuálních potřeb formou dalšího vzdělávání.

4.5.2.6 Kariérní plánování

Existence **kariérového plánování** v rámci organizací veřejné správy je značně problematická. Lze konstatovat, že v rámci krajského úřadu fakticky toto plánování neexistuje, neboť postupy v hierarchii úřadu jsou vždy spojeny s nutností vypsání výběrového řízení na pozici vedoucího úředníka (srov. zákon č. 312/2002 Sb., 2002).

Krajský úřad si je přesto vědom, že může poskytnout perspektivním zaměstnancům uplatnění, a to v rámci vertikální kariéry. Jde především o množnost rozvoje talentu a schopností napříč projektovými týmy či pracovními skupinami.

5. Analýza vzdělávacích potřeb úředníků Krajského úřadu Libereckého kraje

Analýza vzdělávacích potřeb je pro vytvoření efektivního systému vzdělávání nezbytná. Následující kapitola obsahuje analýzu systematického vzdělávání úředníků, která je výsledkem komparace teoretických východisek a deskripce skutečného přístupu ke vzdělávání zaměstnanců krajského úřadu.

Nově stanoveným východiskem pro tvorbu strategie vzdělávání je kompetenční model, který jasně definuje deset kompetencí pro zaměstnance a dvanáct kompetencí pro vedoucí úředníky. Tyto kompetence budou východiskem pro individuální rozvoj zaměstnanců úřadu. Přes současnou absenci strategie řízení lidských zdrojů i strategie vzdělávání lze konstatovat, že systematické vzdělávání je v organizaci funkční, a to na základě vnitřních předpisů krajského úřadu a dlouhodobé podpory vzdělávání ze strany vedení úřadu. Vzdělávání zaměstnanců má na starosti po organizační stránce personální a mzdové oddělení. Bohužel v tuto chvíli není nastaven systém zpětné vazby vedení úřadu na optimalizaci nastavených procesů.

Podle *tří přístupů ke vzdělávání* je krajský úřad ve druhé fázi, je organizací, která využívá pro vzdělávání *systematický přístup*. Plánované aktivity v oblasti zavedení procesního, projektového a strategického řízení úřadu dovednou krajský úřad postupnými kroky k přiblížení se *učící se organizaci*.

Sběr dat pro identifikaci vzdělávacích potřeb se v rámci krajského úřadu provádí pomocí strukturovaných rozhovorů s vedoucími úředníky, pozorováním a v rozhovorech s jednotlivými pracovníky. Do systému sběru dat jsou nově zařazeny poznatky z *hodnotících rozhovorů* se zaměstnanci úřadu, které jsou i dle teoretických východisek *rozhodným podkladem* pro identifikaci vzdělávacích potřeb. Získání těchto informací vede k centralizaci informací o *reaktivních potřebách* úředníků.

Při identifikaci vzdělávacích potřeb by měl úřad využívat *poznatků ze získávání zaměstnanců jednotlivých kvalifikačních skupin* – kvalifikační strukturu lidských zdrojů. V porovnání s teoretickými východisky tuto podmínku úřad nenaplnuje,

a mohlo by se zdát, že přichází o cenné informace a *omezuje tím identifikaci celopodnikových potřeb vzdělávání*. Jak již bylo zmíněno, kvalifikační struktura zaměstnanců úřadu vychází z náročnosti práce jednotlivých pracovních míst a jejich zařazení podle katalogu prací. Zaměstnanci, kteří nesplňují kvalifikační předpoklady pracovního místa, nemohou být na toto místo přijati.

Organizačním řádem je vedoucím zaměstnancům přidělena kompetence rozhodovat o okamžité vzdělávací potřebě. Tento systém se ovšem v rámci úřadu jeví jako neefektivní a nevhodný, neboť okamžitá reflexe vzdělávání přináší disproporci mezi vzdělávacími potřebami jednotlivých odborů.

Plánování vzdělávání je založeno na identifikaci cílů. *Výkonnostní cíle* zaměstnanců krajského úřadu jsou definovány v rámci hodnocení. Provázanost těchto cílů do vzdělávání není v tuto chvíli jasně definována a splnění cílů není vedením úřadu kontrolováno. Naopak *učební a studijní cíle* jsou stanovovány zcela v souladu s teoretickými koncepty. Otázka vyvolává absence specifického cíle vzdělávání. Je tedy otázkou, zda jsou v průběhu vzdělávání naplňovány všechny dílčí části realizované vzdělávací aktivity.

Cíle jsou vždy nastavovány v souladu s metodou *SMART*. Skutečnost, že vyhodnocování cílů provádí tentýž zaměstnanec personálního a mzdového oddělení, vede k zamyšlení nad správností těchto postupů, a to především s ohledem na zpětnou vazbu definovaných cílů k cílům úřadu jako celku. Celý systém plánování vzdělávání není podroben auditorským kontrolám, z čehož v praxi mohou plynout značné potíže. V takto zavedené praxi se chyba pověřeného zaměstnance při plánování vzdělávání akce projeví až při samotné realizaci, tedy v okamžiku, kdy je plný sál účastníků vzdělávací akce.

Každá vzdělávací akce realizovaná úřadem je vysoce odborná, což vyžaduje vysoce *specializovaný profil* účastníka. Negativním dopadem specializace je značně omezený okruh možných účastníků semináře – obvykle jsou ze vzdělávání vyloučeni noví zaměstnanci, neboť jejich specializace ještě nedosahuje potřebné úrovně. Pro tyto zaměstnance jsou v průběhu adaptace realizovány samostatné vzdělávací akce.

Nastavený systém tvorby *studijního plánu* postrádá možnost nastavení způsobu ukončení vzdělávací aktivity. Což může mít negativní dopad na úspěch celé akce. Osnovy jsou tvořeny lektory kurzů. V praxi úřadu se ukazuje, že chybí zpětná kontrola obsahové stránky kurzu, což opět způsobuje nemalé riziko nenaplnění cíle vzdělávací akce. Příprava studijních materiálů je ponechána v kompetenci lektorů, ale ukazuje se, že kvalitně připravené materiály jsou spíše výjimkou. Vedení úřadu si je vědomo potřeby kvalitních výstupů, neboť často účastníkům vzdělávání slouží jako metodická pomůcka každodenních činností.

Přímá výuka je nejvíce využívanou *didaktickou formou* vzdělávání. Časová náročnost této výuky je značná, ale praktické přínosy pro účastníka jsou nevyčísitelné. Elektronické vzdělávání je využíváno jako podpůrný nástroj *kombinované formy* studia.

Z *didaktických metod* využívá krajský úřad v omezeném rozpětí metody vzdělávání na pracovišti, více možností přinášejí úřadu metody vzdělávání mimo pracoviště. V minimální míře jsou využívány metody *vzdělávání na pracovišti – instruktáž k výkonu práce, coaching, mentoring a realizace pracovních porad*. Metoda pověřování pracovním úkolem je využívána pouze pro projektové řízení. Z metody vzdělávání mimo pracoviště využívá krajský úřad *přednášky, případové studie, workshopy, brainstorming a vzdělávání pomocí počítačů*. Potenciál úřadu lze spatřit v zavedení možnosti *rotace práce*, což by vedlo k zpřehlednění činností úřadu zaměstnancům a jejich vyšší mentální zapojení do koncepčních činností úřadu. V současné době existuje úzká specializace zaměstnanců, ovšem bez větší osobní angažovanosti napříč úřadem.

Nevyužitou příležitostí úřadu jsou *assessment centra – diagnosticko-výcvikové programy* pro vedoucí úředníky. Tento způsob výuky pro osvojení odborných znalostí, ale především manažerských dovedností, naučí vedoucí zaměstnance jednat s lidmi, hospodařit s časem a v neposlední řadě učit překonávat stres. Vedoucí úředníci nyní vykonávají činnosti rutinním způsobem, často bez jakékoliv inovace. Tento způsob vzdělávání je prozatím ztracenou příležitostí úřadu, přestože *assessment centra* mohou být v rámci veřejné správy dobrou praxí.

Vzdělávání krajského úřadu probíhá většinou formou *interního vzdělávání s vlastními lektory*, což způsobuje problémy při výběru lektorského sboru z řad úředníků. Využívání externích lektorů by sice přineslo pro úřad zvýšení nákladů na vzdělávací akce, ale na druhé straně by došlo k nespornému zvýšení kvality.

Krajský úřad se aktivně zapojil do využívání vzdělávání – *blended learningu*. Efektivita tohoto vzdělávání je nesporná, pomocí zpětné vazby na toto vzdělávání jsou lektori stále více podporováni k využívání e-learningu jako podpůrného nástroje prezenčního vzdělávání.

Vzhledem k variabilním a fixním nákladů organizace je interní vzdělávání *kalkulováno s nulovými náklady* – je bezplatné, což způsobuje, že vzdělávání berou zaměstnanci jako rutinu a dochází k absentérství na vzdělávacích akcích bez předchozí omluvy či zdůvodnění.

Krajský úřad při **realizaci vzdělávání** postupuje od *plánování*, přes *přípravu*, organizaci dílčích činností až po *realizaci programu*. Velkým deficitem je odborná příprava lektorů, a to především s ohledem na skutečnost, že lektory vzdělávacích akcí bývají vedoucí zaměstnanci úřadu, tedy nepedagogičtí pracovníci. Jejich dobré jméno napříč úřadem i veřejnou správou často převažuje nad lektorskými schopnostmi a dovednostmi. Mezera je spatřována také v nejasně stanovené povinnosti tvorby studijních materiálů pro cílovou skupinu.

Optimální nastavení *propagace* vzdělávací akce by mělo za následek její plné obsazení. Vzhledem k pozdnímu rozesílání pozvánek na vzdělávací akce jsou často tyto nedostatečně kapacitně obsazené, a to z důvodů kolize termínů s jinou externí vzdělávací akcí.

Při samotné realizaci vzdělávací akce dochází často ke kolizi mezi účastníky, a to především díky rozdílnosti vstupní úrovně znalostí a také vlastního očekávání jednotlivých absolventů.

Ekonomická výhodnost vzdělávání ve vlastních prostorách je na druhé straně vyvažována častým odvoláváním účastníků k pracovním povinnostem a jejich absence značně ovlivňuje úroveň jejich znalostí a jejich přenos do praxe.

Kontrola časové dotace vzdělávací akce – *časového plánu* není přesně definována jako kompetence lektora, ale ani jako povinnost organizačního pracovníka. Úspěšná realizace vzdělávací akce – naplnění jejích cílů je často poznamenáno nedodržením časového harmonogramu.

Zaměstnancům úřadu není stanovena vnitřním předpisem ani pracovními náplněmi povinnost předávat získané znalosti ostatním kolegům, nadřízeným či podřízeným zaměstnancům. Jedná se o chybějící fázi transferu – přenosu informací do pracovních postupů organizace. Krajský úřad by měl nastavit jasná pravidla podávání *referencí* či *organizování menších workshopů* pro přenos informací. Ověření získaných znalostí účastníků přináší vyšší efektivitu vzdělávacího procesu.

Pro **vyhodnocování vzdělávání** využívá úřad *formativní evaluaci* ve formě rozhovorů s účastníky a pozorování, což se jeví jako nedostatečné, neboť úřad nemá k dispozici informace, zda bylo dosaženo stanovených cílů a také zda jsou získané informace aplikovatelné v praxi úřadu. V důsledku absence *sumativní evaluace* úřadu chybí informace, zda má dojít v průběhu vzdělávací akce k nějaké změně nebo zda jsou správně nastaveny cíle vzdělávání.

V současné době je personálním a mzdovým oddělením připravován dotazník hodnocení v *úrovni reakce*. Vyhodnocení by mělo přinést odpovědi na otázky organizačního zajištění (*kontextu, procesu výuky, administrativy, vstupů i výstupů*), které bude úřad využívat pro plánování následných vzdělávacích aktivit. Zavedení *úrovně učení* do praxe úřadu by znamenalo změnit filozofii myšlení úředníků, neboť ty se na vzdělávací aktivity ukončené testem dobrovolně nehlásí. Zjišťování *úrovně chování* probíhá, ovšem nedostatečně. V praxi úřadu je tato úroveň pozorovatelná při předkládání vypracovaných materiálů ke schválení řediteli úřadu. První měření *úrovně výsledků* ukázalo, že i v rámci veřejné správy je možné realizovat výzkum vztahující se ke kvantifikovatelným změnám pozorovatelným klientem úřadu.

Krajský úřad má v **systému vzdělávání** nastavena jasná pravidla určující, které vzdělávací programy jsou realizovány povinně, tedy v souladu se zákonnými požadavky a vnitřními předpisy, a která vzdělávání poskytuje úřad nad rámec svých zákonných povinností.

Adaptačně vzdělávací programy jsou zabezpečovány prostřednictvím formální adaptace a adaptačního procesu úředníka. Toto vzdělávání je v souladu se zákonnými termíny a po obsahové stránce plně odpovídá požadavků akreditační komise.

Rozvoj kvalifikace zaměstnanců probíhá na bázi *povinných školení* bezpečnostních předpisů, *odborných školení* v podobě *průběžného vzdělávání*, *přípravě a zkoušky zvláštní odborné způsobilosti* a *dalšího vzdělávání* podle zákoníku práce. Nedílnou součástí rozvoje kvalifikace je také vzdělávání v oblasti počítačových dovedností a jazykové vzdělávání zaměstnanců úřadu. Poskytování tohoto vzdělávání je plně v souladu s cíli organizace a povinnostmi kladenými na instituce veřejné správy. Zde není spatřován žádný deficit.

Vzdělávání vedoucích úředníků realizované krajským úřadem je plně v souladu s teoretickými východisky vzdělávání manažerů. Větší důraz by měl být kladen také na nepovinné vzdělávání vedoucích úředníků v měkkých a obecných manažerských dovednostech. V současné době je toto vzdělávání realizováno v rámci projektu financovaného z Evropského sociálního fondu, ale je třeba zajistit udržitelnost těchto vzdělávacích aktivit i po skončení projektu.

Kariérové plánování úřadu je funkční pouze na vertikální úrovni. Kariéru po hierarchické linii nelze plánovat, neboť vedoucí místa jsou obsazována striktně skrz výběrová řízení. Vzdělávání talentů probíhá spíše nahodile a individuálně podle možností a posouzení příslušného vedoucího odboru. Vždy ale záleží na tom, zda vedoucí talent zaměstnanec rozpozná a dále podporuje jeho vzdělávání a rozvoj.

Shrnutí silných a slabých stránek¹⁹ systému vzdělávání krajského úřadu:

- ✚ Jasně formulovaná Vize Krajského úřadu Libereckého kraje, která je východiskem pro tvorbu strategie řízení lidských zdrojů.
- ✚ Podpora vzdělávání ze strany vedení úřadu.
- ✚ Definovaný a do praxe zavedený kompetenční model, na který je v současné době nastavován systém hodnocení, který bude sloužit jako východisko pro

¹⁹ Silné stránky vzdělávání zaměstnanců jsou označeny symbolem ✚ a slabé stránky symbolem □.

hodnotící rozhovory, z nich plyne stanovení osobních cílů rozvoje každého zaměstnance úřadu.

- ✦ Úřad zaručuje svým zaměstnancům vzdělávání v rámci adaptačního procesu, vzdělávání pro rozvoj kvalifikace i vzdělávání vedoucích úředníků.
- ✦ V rámci projektového řízení bylo zavedeno vertikální kariérní plánování, a to v návaznosti na systém hodnocení zaměstnanců.
- ✦ Identifikace vzdělávacích potřeb probíhá v rámci úřadu v souladu s teoretickými východisky odborné literatury, tedy na základě informací o organizaci, údajů z pracovních náplní zaměstnanců i informací o konkrétních zaměstnancích.
- ✦ Existuje přímé propojení systému hodnocení na identifikaci vzdělávacích potřeb.
- ✦ Krajský úřad pro vzdělávání využívá mnoho didaktických metod, nejvíce je zaměstnanci hodnocena metoda coachingu – v praxi úřadu nazývaná mentoring, která zaměstnancům usnadňuje adaptaci.
- ✦ Interní vzdělávání s vlastními lektory má nulové náklady na realizaci.
- ✦ Zavedené vzdělávání pomocí blended learningu.
- ✦ Fungující systém formativní evaluace.
- ✦ Zavedený systém měření úrovně výsledků ukázalo, že i v rámci veřejné správy je možné realizovat šetření kvantifikovatelných změn zaměstnanců úřadu.
- Absence strategie řízení lidských zdrojů a strategie vzdělávání.
- Mimo systém hodnocení probíhá identifikace vzdělávacích potřeb nahodile, bez promyšlených ekonomických důsledků.
- Stále dochází k akceptaci mimořádných požadavků na vzdělávání bez provázanosti na individuální plán vzdělávání úředníka.
- Naplňování objektivních kvalifikačních předpokladů nelze nahradit dalším vzděláváním.

- Chybí specifikace dílčích cílů interních vzdělávacích aktivit.
- Pro vzdělávání vedoucích úředníků nejsou využívány metody vzdělávání assessment centrum a simulace, v malé míře se využívá hraní rolí.
- Výběr lektorů probíhá z řad zaměstnanců, tito zaměstnanci nejsou pedagogicky vzděláni – dobré jméno a odbornost lektora v rámci organizace převyšuje jeho lektorské dovednosti.
- Absence transferu odborných znalostí a dovedností získaných v průběhu vzdělávání na ostatní zaměstnance úřadu.
- Absence jasných pravidel sumativní evaluace.
- Nedostatečný systém hodnocení vzdělávání nedává vedení úřadu argumenty, proč v systému vzdělávání zaměstnanců dále pokračovat.

6. Tvorba strategie vzdělávání úředníků Krajského úřadu Libereckého kraje

Vyústěním této diplomové práce, a to na základě deskripce a analýzy vzdělávacích potřeb, je návrh tvorby strategie vzdělávání úředníků krajského úřadu. Tato diplomová práce by měla sloužit vedení úřadu i personálního a mzdového oddělení jako teoretický rámec vzdělávání úředníků, popis realizovaného vzdělávání a následná analýza současného stavu systematického vzdělávání úřadu. Měla by být metodickým materiálem pro tvorbu strategie vzdělávání úředníků v její konečné a ucelené podobě.

Tato kapitola se věnuje návrhu postupu tvorby strategie vzdělávání úředníků krajského úřadu. Tento text je vyústěním této diplomové práce a praktickým návodem pro vedení Krajského úřadu Libereckého kraje, jakým způsobem přistupovat k tvorbě strategie vzdělávání úředníků. V rámci této kapitoly bude pominuta skutečnost, že krajský úřad v současné době teprve začíná s tvorbou strategie úřadu a strategie řízení lidských zdrojů. Vzhledem k nezbytnosti existence zmíněných strategií při tvorbě strategie vzdělávání bude vycházeno z předpokladu, že v momentě realizace níže uvedených činností budou již obě nadřazené strategie definované a funkční.

Tvorba strategie bude reflektovat všechny silné a slabé stránky analýzy vzdělávacích potřeb, a to v kontextu výsledků SWOT analýzy krajského úřadu, která vychází z metodiky sebehodnocení dle modelu CAF, zaměřené na oblasti vedení, strategie a plánování, řízení lidí a lidských zdrojů, partnerství a zdroje, procesy a měření jejich výsledků. Silné stránky z předchozí kapitoly by měly být oporou pro optimalizaci systému vzdělávání v kontextu úřadu, naproti tomu slabé stránky by měly být touto strategií eliminovány a odstraněny. Prostřednictvím strategie vzdělávání bude krajský úřad usilovat o dosažení cílů stanovených Vizí. Strategie bude jakýmsi ukazatelem směru dalšího systematického rozvoje zaměstnanců úřadu a také oporou při plánování rozpočtu úřadu v oblasti vzdělávání.

Nevyšší vedení úřadu musí jasně deklarovat:

- co od strategie očekává,
- proč chce mít strategii vzdělávání,
- jaké cesty vedoucí k dosažení výše uvedeného,
- jaký je termín naplnění očekávání,
- jakým způsobem bude strategii vzdělávání prosazovat.

Pro samotný proces tvorby strategie vzdělávání musí být využito projektového řízení. Ředitel úřadu jmenuje projektovým tým, který se bude tvorbou strategie zabývat a předloží konečné znění strategie ke schválení nejužšímu vedení úřadu – kolegiu ředitele. Projektovým manažerem – organizačním garantem by měl být jmenován zaměstnanec personálního a mzdového oddělení, který má na starosti oblast vzdělávání, odborným garantem musí být vedoucí personálního a mzdového oddělení, jež zajišťuje systém vzdělávání a bude nadále stanoven odpovědnou osobou za prosazování strategie dovnitř úřadu.

Strategie vzdělávání se bude týkat dlouhodobých potřeb v oblasti zvyšování znalostí, dovedností a schopností úředníků krajského úřadu. Je třeba definovat rozvoj a vzdělávání jako nedílnou součást všech procesů úřadu. Rozvoj musí být prezentován jako hodnota úřadu, a to za pomoci vyjádření předběžných dlouhodobých – strategických cílů úřadu. Na to je nutné navázat krátkodobé cíle, které budou pomocí každodenních činností úřadu naplňovat výše definované strategické cíle.

Je velmi obtížné v rámci institucí veřejné správy měřit a řídit výkon, ale je třeba ze strany vedení úřadu jasně deklarovat, že na základě definovaného kompetenčního modelu je do budoucna žádoucí, aby byli zaměstnanci úřadu v souladu s těmito kompetencemi řízeni a rozvíjeni. Nejedná se pouze o naplňování těchto kompetencí po obsahové stránce, ale jde také o dosahování výkonu v souvislosti dlouhodobými cíli krajského úřadu.

Nezbytnou součástí strategie vzdělávání musí být v úvodních pasážích jasně deklarovaná vazba mezi hodnocením a vzděláváním, neboť rozvoj a vzdělávání nejsou izolované činnosti. Je nutné, aby byli vedoucí úředníci ztotožnění s tím, že

hodnotí své podřízené zaměstnance nejen v úrovni dosahovaných kompetencí, ale především nastavují faktory a podmínky, které ovlivňují výkon úředníků, tedy odhalují potřeby rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Při vzdělávání a rozvoji musí úřad věnovat pozornost především zaměstnancům, kteří zastávají pracovní místa s velkou přidanou hodnotou, a tito jsou pro úřad klíčovými zaměstnanci. Zaměstnanci se stávají hybnou silou celé organizace a je jim třeba věnovat dostatečný prostor pro rozvoj znalostí, dovedností a schopností. Zaměstnanci, kteří svou práci odvádějí na dobré úrovni, ale nejsou ochotni nebo schopni posouvat výkon úřadu kupředu, budou vytvořenou strategií podporováni ke vzdělávání, respektive k udržení současných znalostí, dovedností a postojů.

Přes výše uvedené je nutné dbát na nastavení systému vzdělávání „bez bariér“, neboť rovný přístup k zaměstnancům, tedy i ke vzdělávání, je jasně deklarovanou hodnotou krajského úřadu. Úřad si musí být vědom, že nelze všem zaměstnancům poskytnout všechny druhy vzdělávání, které by mohly s jejich výkonem souviset, ale je nutné nastavit optimální systém sdílení a přenosu informací mezi zaměstnanci či podpořit vzdělávání e-learningem. U všech zaměstnanců se musí jednat o kontinuitu vzdělávacího procesu za předpokladu, že se dotyčný skutečně vzdělávat chce. Vzhledem k Vizi krajského úřadu si musí tvůrci strategie, a to nejen strategie vzdělávání, uvědomit, že přidanou hodnotou úřadu je zaměstnanec vykonávající na odpovídající úrovni své činnosti a vyžadující rozvoj. Jen prostřednictvím těchto zaměstnanců může být Vize a strategie naplňována.

Klasifikace zaměstnanců úřadu stanovená organizačním řádem se musí prolínat také strategií vzdělávání. Jiné vzdělávání je organizováno pro řadové úředníky, jiné pro vedoucí úředníky. Samozřejmě vždy je u tohoto vzdělávání přihlíženo k dosažené kvalifikaci, předešlé praxi a výkonu pracovních činností.

Východiskem pro další část strategie vzdělávání je analýza vzdělávacích potřeb, která by měla sloužit jako podklad pro jasnou definici organizačního vzdělávání, tedy vzdělávání realizovaného interně pomocí vlastních či externích lektorů a pro vzdělávání realizované externě, tedy za pomoci vzdělávacích institucí.

Nedílnou součástí strategie vzdělávání je popis druhů vzdělávání úředníků krajského úřadu. Povinné vstupní a průběžné vzdělávání, vzdělávání vedoucích úředníků a příprava a zkouška zvláštní odborné způsobilosti jsou jasně stanoveny v rámci zákona o úřednících, přesto by měl být stručný popis tohoto vzdělávání i ve strategii, respektive jasná deklarace podmínek vzdělávání v rámci krajského úřadu.

Adaptační proces úředníka je zpracován v organizační směrnici ředitele úřadu, přesto by měla strategie reflektovat alespoň základní strukturu tohoto procesu, jehož vlastníkem je personální a mzdové oddělení, neboť bez kvalitní a smysluplné adaptace není možné organizaci a zaměstnance rozvíjet. Nedílnou součástí adaptačního procesu by měl být mentoring, s definovanými pravidly výběru a přiřazování mentorů, metodikou mentoringu a samozřejmě s postupem vyhodnocování tohoto vzdělávání. Opět bude snazší a pro praxi úřadu použitelnější, pokud strategie bude reflektovat tuto potřebu, ale samotný postup mentoringu bude dán organizační směrnicí, kde budou upraveny veškeré podmínky v prostředí úřadu.

Přístupem k realizaci interního vzdělávání by mělo být systematické vzdělávání, tedy popis postupu tvorby vzdělávací akce. Tato část strategie by měla zahrnovat deskripci všech fází systematického vzdělávání. Východiskem by mohla být tato diplomové práce, která definuje fáze *identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávací akce, realizaci a nezbytné vyhodnocení vzdělávání* v podmínkách úřadu. Systematický přístup ke vzdělávání musí reflektovat všechny projektované vzdělávací akce.

Mezi strategické vzdělávání ve smyslu zákona o úřednících a zákoníku práce nepatří zvyšování kvalifikace, přesto je v prostředí veřejné správy často zaměstnanci realizováno. Zvyšování kvalifikace – formální vzdělávání je vedením krajského úřadu umožňováno bez rozdílu pracovního zařazení, věku nebo současné kvalifikace. Doplnění školního vzdělávání je oblastí rozvoje zaměstnanců, kde krajský úřad nehradí náklady spojené s tímto rozvojem, přestože se zvyšuje potenciál jeho zaměstnanců. I toto vzdělávání je nutné zohlednit při tvorbě obsahové části strategie.

Další specifická vzdělávání budou tvořit samostatnou kapitulu. Bude se jednat o další vzdělávání a rozvoj v oblastech, které nejsou spjaty s výkonem správních

činností, ale jsou nutné pro podporu jejich výkonu. Jedná se o vzdělávání v oblasti měkkých dovedností, jazykového vzdělávání, ICT dovedností, úpravy písemností a v neposlední řadě i kurzy českého jazyka. Zde by mělo dojít deskripci systému vzdělávání na jednotlivých odborech, jejich financování, rozdělení kompetencí a stanovení odborného garanta pro výkon činností se vzděláváním spojených.

V závěru strategie by měla existovat její implementační část – tedy cesty k naplnění této strategie vzdělávání. Popis těchto kroků musí reflektovat nové procesy vytvořené za účelem implementace strategie a zajištění potřebných zdrojů. V této souvislosti není potřeba vymýšlet postup implementačních kroků, ale je možné se ztotožnit s kroky implementace definované odbornou literaturou (Bartoňková, 2010, s. 70–72; Košťan – Šuleř, 2002, s. 111):

- přerozdělení zdrojů vzhledem k potřebám nové strategie,
- identifikace klíčových úkolů, které zajistí úspěšné naplňování strategie,
- naplánování prioritních strategických kroků,
- aktualizace organizační struktury, aby umožňovala efektivní výkon strategických činností,
- optimalizace standardů pracovních postupů v souladu s procesním a projektovým řízením v návaznosti na kompetenční model,
- zapojení funkčních prvků firemní kultury pro podporu strategie,
- tvorba motivačního systému podporujícího úsilí zaměstnanců k úspěšné realizaci strategie,
- zajištění komunikace a přenosu informací od vedení k zaměstnancům,
- optimalizace systému hodnocení,
- zavedení mechanismů na inovace a optimalizace procesů ze strany zaměstnanců,
- převedení strategie do operativních cílů.

ZÁVĚR

Tématem této diplomové práce byla tvorba Strategie vzdělávání úředníků Krajského úřadu Libereckého kraje. Cílem byla deskripce teoretických poznatků v oblasti řízení lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a jejich následná komparace se systémem vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. Vyústěním byla analýza vzdělávacích potřeb krajského úřadu, s identifikovanými silnými a slabými stránkami, jež slouží jako základna pro tvorbu strategie vzdělávání.

V úvodní teoretické kapitole byl shrnut přínos řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu pro organizace, veřejnou správu nevyjímaje. Následná kapitola je věnována rozvoji a vzdělávání zaměstnanců ve strategickém kontextu a vztahu k ostatním personálním činnostem. Zvláštní pozornost byla věnována systematickému vzdělávání zaměstnanců.

Pro naplnění cíle této diplomové práce bylo ve třetí kapitole nutné definovat pojem veřejná správa v obecné rovině, tedy její členění na státní správu a samosprávu, ale došlo také k deskripci krajského úřadu jako územního samosprávného celku. Závěrem byl představen systém vzdělávání úředníků ve veřejné správě.

Východiskem pro analýzu vzdělávacích potřeb jsou nejen teoretické poznatky odborné literatury, ale také deskripce praktických poznatků realizovaného vzdělávání v podmínkách krajského úřadu. V rámci praktické části diplomové práce je stěžejním tématem systematické vzdělávání krajského úřadu, tedy identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávání, ale především také rozvoj kvalifikace zaměstnanců úřadu.

Analýza vzdělávacích potřeb je podložena argumentační základnou teoretických východisek v provázanosti na skutečnou realizaci vzdělávání v podmínkách krajského úřadu. Vyústěním analýzy je souhrn silných a slabých stránek systematického vzdělávání úředníků.

Na základě vyhodnocení poznatků z analýzy byl v poslední kapitole zformulován postup prací a doporučení pro tvorbu strategie vzdělávání. Návrh tvorby strategie samozřejmě reflektuje silné stránky analýzy, které jsou oporou optimalizace systému vzdělávání v kontextu úřadu, naproti tomu slabé stránky musejí být strategií eliminovány a v konečném důsledku odstraněny.

Vzhledem k dlouholetým zkušenostem autorky se vzděláváním zaměstnanců územních samosprávných celků je patrné, že touto diplomovou prací dojde k podnícení zájmu vedení krajského úřadu k zformulování Strategie vzdělávání úředníků Krajského úřadu Libereckého kraje, která tento úřad posune opět o kousek blíž k učící se organizaci, kde hodnotou není jen vzdělávání, ale především rozvoj zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ

Seznam odborné literatury

- ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd 10. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BAKEŠOVÁ, M a kol. 2006. *Základy organizačního chování*. Vyd. 1. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN 80-244-1449-X.
- BARTOŇKOVÁ, H. 2010. *Firemní vzdělávání – Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BARTOŇKOVÁ, H. 2008. *Projektování vzdělávací akce*. Olomouc: Univerzita Palackého. 2008. ISBN 80-244-1442-2.
- BARTOŇKOVÁ, H. – ŠIMEK, D. 2002. *Andragogika*. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN neuvedeno.
- BELCOURT, M. – WRIGHT, P. C. 1998. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-459-2.
- BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. 2001. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.
- BUCKLEY, R. – CAPLE, J. 2004. *Trénink a školení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0358-7.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. 2007. *Manažerské techniky*. Vyd. 1. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN 978-80-244-1748-6.
- ČASTORÁL, Z. 2010. *Strategický management změn a znalostí*. Vyd. 1, Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-94-5.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. BECK. ISBN 80-7170-468-6.
- HRONÍK, F. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1458-2.
- HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1457-8.
- JELÍNKOVÁ, Eliška. 2007. *Zákon o úřednicích územních samosprávných celků*. HR forum, roč. 8, č. 9, s.15–16.
- KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. 2002. *Firemní strategie, plánování a realizace*. Vyd. 1. Praha: Computer Press. ISBN 80-72266-57-8.
- KOUBEK, J. 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-116-X.
- KOUBEK, J. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 4. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

- LEŠTINSKÁ, V. – VIDLÁKOVÁ, O. – ŠELEŠOVSKÝ, J. – ŠPAČEK, D. 2006. *Personalistika ve veřejné správě*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-3984-1.
- MUŽÍK, J. 2004. *Androdidaktika*. Vyd. 2. Praha: ASPI Publishing. ISBN 80-7357-045-9.
- MUŽÍK, J. 2000. *Management ve vzdělávání dospělých*. Vyd. 2. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-86432-00-9.
- MUŽÍK, J. 1999. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Praha: Codex Bohemia. ISBN 80-85963-93-0.
- NOVOTNÝ, V. 2007. *Územní samospráva České republiky*. Vyd. 1. Praha: CEVRO Institut. ISBN 80-86816-22-2.
- PALÁN, Z. 2002. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Vyd. 1. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.
- POMAHAČ, R. – VIDLÁKOVÁ, O. 2002. *Veřejná správa*. Vyd. 1. Praha: C. H. BECK. ISBN 80-7179-748-0.
- PROKOPENKO, J. – KUBR, M. a kol. 1996. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-250-6.
- SENGE, P. M. 2007. *Pátá disciplína: Teorie a praxe učící se organizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-1621.
- STÝBLO, J. 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-097-X.
- THOMSON, R. 2007. *Řízení lidí – Managing People*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-267-9.
- TURECKIOVÁ, M. 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1., Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-80-8.
- TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, J. 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI Publishing. ISBN 80-86395-46-4.
- VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1904-7.

Seznam ostatních zdrojů

Adaptační proces krajského úřadu 2012. [online]. [cit. 6. 2. 2012]. Dostupné z: http://portal.rentel.cz/portal/liberec/adaptacni_proces

BOURGON, J. 2008. *The Public Service of 2025 – Themis. Challenges and Trends: Human Resources Management Trends in OECD Country*, [online]. [cit. 4. 2. 2012]. Dostupné z: <http://www.professioninperspective.com/meetings/meeting-2008/the->

[public-service-of-2025-themes-challenges-human-resources-management-trends-in-oecd-countries-by-the-honourable-jocelyne-bourgon/default.aspx](http://www.kirkpatrickpartners.com/OurPhilosophy/tabid/66/Default.aspx)

Kirkpatrick's learning and training evaluation theory, [online]. [cit. 6. 2. 2012]. Dostupné z: <http://www.kirkpatrickpartners.com/OurPhilosophy/tabid/66/Default.aspx>

KOROTVIČKOVÁ, O. – OHNISKO, J. *Zákon o úřednících územních samosprávných celků* 2002. [online]. [cit. 14. 2. 2012]. Dostupné z: <http://www.volny.cz/akv/stanosamosprava.doc>.

Metodika procesního řízení. 2011. Liberec: KÚ LK.

Návrh koncepce vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě. 2012. Praha: MVČR.

Organizační řád Krajského úřadu Libereckého kraje. 2012. [online]. [cit. 6. 2. 2012]. Dostupné z: <http://krajsky-urad.kraj-lbc.cz/page54>.

Příprava k ověření zkoušky ZOZ - Institut pro místní správu Praha. 2009. [online]. [cit. 6. 2. 2012]. Dostupné z: <http://www.institutpraha.cz/druhy-prohlubovani-kvalifikace#PripravaZOZ>

Sebehodnotící zpráva dle modelu CAF. 2012. Liberec: KÚ LK.

Strategie a rozvoj lidských zdrojů - výkladový slovník. 2004. [online]. [cit. 6. 2. 2012]. Dostupné z: <http://topregion.cz/index.jsp?articleId=1935>.

Systém rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě – minimum personálního řízení ve veřejné správě. 2000 Praha: NVF.

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích. 2000. [online]. [cit. 6. 2. 2012]. Dostupné z: <http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?zdroj=sb00128&cd=76&typ=r>

Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích. 2000. [online]. [cit. 6. 2. 2012]. Dostupné z: <http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?zdroj=sb00129&cd=76&typ=r>

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a změně některých zákonů. 2002. [online]. [cit. 6. 2. 2012]. Dostupné z: <http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?zdroj=sb02312&cd=76&typ=r>

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: VZTAH POJETÍ ŘÍZENÍ LIDÍ A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

OBRÁZEK 2: PROPOJENÍ ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ S OSTATNÍMI PERSONÁLNÍMI ČINNOSTMI

OBRÁZEK 3: VZTAH UČENÍ, ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ

OBRÁZEK 4: CYKLUS SYSTEMATICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

OBRÁZEK 5: VÝCHODISKO ANALÝZY VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB

OBRÁZEK 6: SYSTÉM VEŘEJNÉ SPRÁVY

OBRÁZEK 7: SCHÉMA SWOT ANALÝZY

Seznam grafů

GRAF 1: NÁKLADY KRAJSKÉHO ÚŘADU NA VZDĚLÁVÁNÍ V LETECH 2004 - 2011

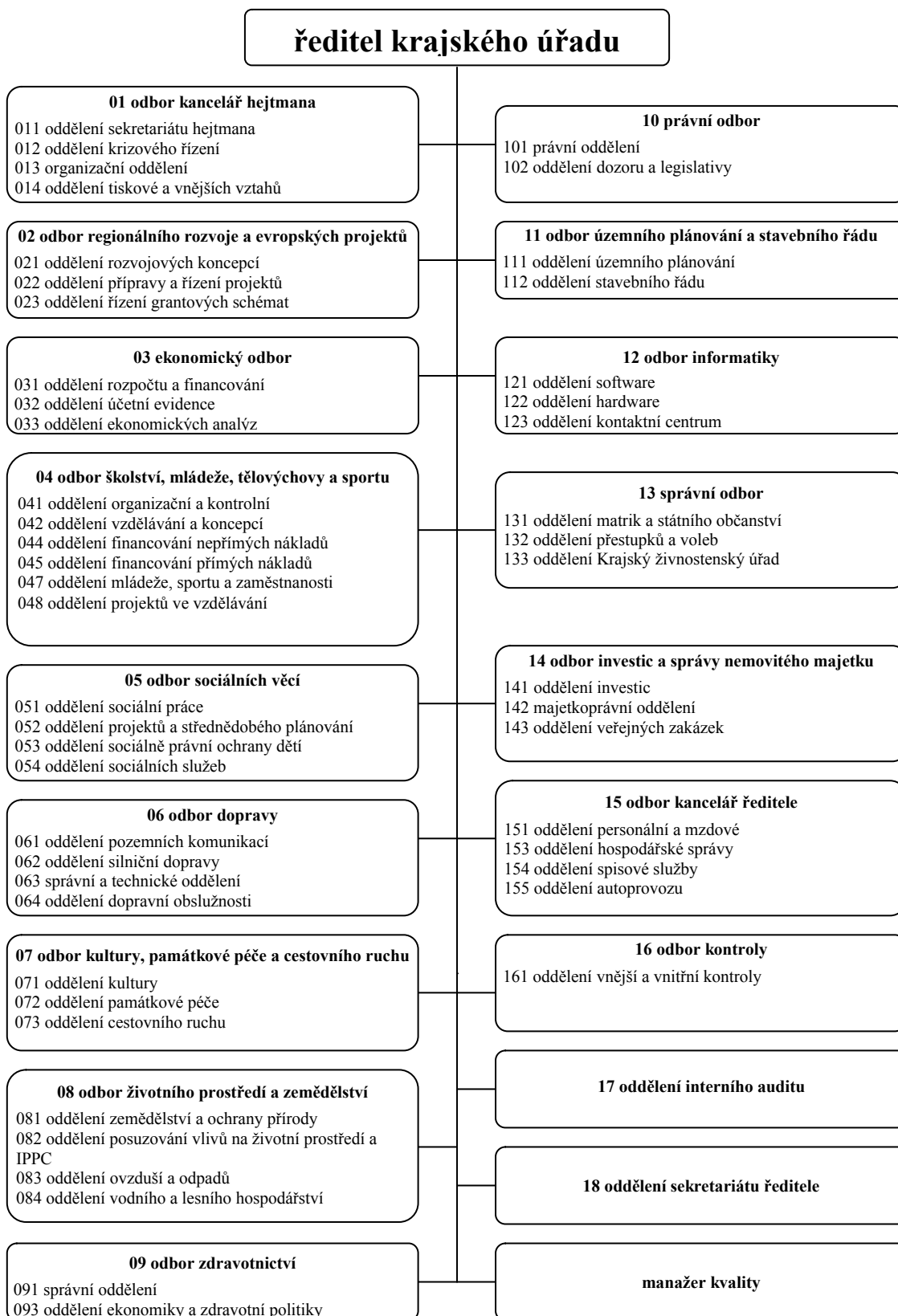
GRAF 2: FINANČNÍ NÁKLADY NA JAZYKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ V LETECH 2004 - 2011

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – ORGANIZAČNÍ SCHÉMA KRAJSKÉHO ÚŘADU LIBERECKÉHO KRAJE	I
PŘÍLOHA B – VIZE KRAJSKÉHO ÚŘADU LIBERECKÉHO KRAJE	II
PŘÍLOHA C – SWOT ANALÝZA KRAJSKÉHO ÚŘADU LIBERECKÉHO KRAJE	VI
PŘÍLOHA D – KOMPETENČNÍ MODEL KRAJSKÉHO ÚŘADU LIBERECKÉHO KRAJE.....	XI
PŘÍLOHA E – INDIVIDUÁLNÍ PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKA KRAJSKÉHO ÚŘADU ...	XIII
PŘÍLOHA F – STUDIJNÍ PLÁN VSTUPNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ KRAJSKÉHO ÚŘADU	XV
PŘÍLOHA G – VZOR OSVĚDČENÍ O ABSOLVOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE	XVIII
PŘÍLOHA H – HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI KLIENTŮ KÚ LK	IXX
PŘÍLOHA CH – PŘEHLED TÉMAT ZKOUŠEK ZVLÁŠTNÍ ODBORNÉ ZPŮSOBILOSTI ..	XXIII


PŘÍLOHY

Příloha A – Organizační schéma Krajského úřadu Libereckého kraje



Příloha B – Vize Krajského úřadu Libereckého kraje

MÁME VIZI...




CELKOVÁ VIZE ÚŘADU

Krajský úřad je respektovaná, otevřená a důvěryhodná instituce, která poskytuje kvalitní služby a přispívá ke stabilitě a rozvoji kraje.


JAK NÁS VIDÍ SPOLEČNOST

Společnost nás vnímá a respektuje jako „dobrou firmu“. Jsme uznáváni ostatními institucemi veřejné správy.




JAK NÁS VIDÍ KLIENTI

Klienti nás vnímají jako odborníky, kteří poskytují své služby vstřícně, spolehlivě a srozumitelně.



JAK SE VIDÍ ZAMĚSTNANCI

Zaměstnanec úřadu je zdravě sebevědomý a hrdý na to, že pracuje na krajském úřadě a vykonává smysluplnou práci v týmu, který táhne za jeden provaz a vzájemně se respektuje.




JAK ŘÍDÍME / ŘEŠÍME NAŠE PROCESY

Služby poskytujeme v souladu se zákonem, transparentně, smysluplně a efektivně. Své postupy a činnosti koordinujeme, hodnotíme a soustavně zlepšujeme.


ČO DĚLÁME PRO NAŠE ZAMĚSTNANCE

Krajský úřad je náročný a férový zaměstnavatel. Poskytuje zaměstnancům podmínky pro profesionální růst, možnost pracovat a být platným členem týmu. Dává jim jedinečnou příležitost smysluplně se podílet na správě a rozvoji Libereckého kraje.




JAK PLÁNUJEME SVÉ CÍLE

Plánujeme cíle a priority na základě znalostí potřeb a požadavků svých klientů a partnerů v mezích svých kompetencí. S vědomím možných rizik promyšleně formulujeme srozumitelné cíle, které jsou specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované. Své cíle pravidelně hodnotíme a revidujeme.




JAK NAKLÁDÁME SE ZDROJI

Krajský úřad garantuje každému zaměstnanci vytvoření standardních podmínek pro kvalitní výkon jeho práce. Efektivně využíváme svěšené finanční a materiální prostředky, a to příkladným způsobem šetrným k životnímu prostředí.



JAK SE VEDEME A ŘÍDÍME

Vedoucí zaměstnanec krajského úřadu je odborník a korektní úředník. Vedení ví, co chce, a určuje směr, kterým se úřad bude ubírat. Společně pracuje na cílech a sdílených hodnotách úřadu. Krajský úřad vystupuje navenek jako kompaktní celek, přičemž vnitřní záležitosti úřadu řeší uvnitř úřadu.



výsledky

předpoklady

JAK NÁS VIDÍ SPOLEČNOST

Společnost nás vnímá a respektuje jako „dobrou firmu“.
Jsme uznáváni ostatními institucemi veřejné správy.

Každá práce, vykonávaná čestně, je užitečná a zasluhuje proto uznání.

Henri Stendhal

Záleží nám na tom, jak nás vidí okolí, a je pro nás důležité, co si o nás a našich krocích myslí. Jsme rovnocenným partnerem, jehož cíle nejsou nadřazené cílům společnosti. Chceme být institucí, na níž se ostatní obrazejí s důvěrou a vědomím, že nabídneme smysluplnou pomoc a otevřenou spolupráci. Naše identita je založena na respektu a uznání ze strany ostatních institucí veřejné správy, a to na základě našich výsledků.

identita - role - uznání - respekt

JAK NÁS VIDÍ KLIENTI

Klienti nás vnímají jako odborníky, kteří poskytují své služby vstřícně, spolehlivě a srozumitelně.

Pro potřeby a prospěch občanů jako celku musí člověk zapomenout na své osobní zájmy, protože jsme se narodili pouze pro sebe, ale pro vlast a přátele.

P. Remigio de Gorilami

Klademe důraz nejen na dodržování zákonných norem a pravidel, odbornou kompetentnost, ale i na lidský přístup. Naše kroky mají být nejen správné ve smyslu naplnění předpisů, ale také správné a srozumitelné z pohledu dotčených stran, a to i v případech, kdy klientovi nemůžeme vyhovět. Klienti se mohou spolehnout na vysokou odbornou úroveň poskytovaných služeb. Rozhodující není jen obsah sdělení, ale také způsob jeho výkladu, naše odbornost není povyšována nad srozumitelnost. Vstřícnost považujeme za přirozený standard v přístupu k našim klientům, při řešení potřeb našich klientů uplatňujeme aktivní přístup.

vstřícnost - spolehlivost - srozumitelnost - odbornost

JAK SE VIDÍ ZAMĚSTNANCI

Zaměstnanec úřadu je zdravě sebevědomý a hrdý na to, že pracuje na krajském úřadě a vykonává smysluplnou práci v týmu, který táhne za jeden provaz a vzájemně se respektuje.

Nikdo nedělá větší chybu než ten, kdo nedělá nic v domnění, že to málo, co udělat může, nemá smysl.

Edmund Burke

Jsme si vědomi, že práce každého z nás je důležitá a smysluplná. Ačkoli vykonáváme různé činnosti v různých oblastech a na různých pracovištích, máme vůči sobě a své práci vzájemný respekt, bereme na sebe ohledy a pomáháme si. Chceme, aby se práce každého z nás projevila na výsledcích celku. Jsme jeden tým, jenom jeden tým. Můžeme být hrdí na to, že jsme jeho součástí a že jej můžeme spoluvytvářet. Pracujeme zodpovědně a loajálně, neboť vnímáme postavení a důležitost úřadu pro rozvoj kraje a život jeho obyvatel.

smysluplnost - sounáležitost s týmem - respekt - sebevědomí - odpovědnost - loajalita

JAK ŘÍDÍME / ŘEŠÍME NAŠE PROCESY

Služby poskytujeme v souladu se zákonem, transparentně, smysluplně a efektivně. Své postupy a činnosti koordinujeme, hodnotíme a soustavně zlepšujeme.

Každý člověk dělá chyby, ale jen hlupák u nich zůstává.

Cicero

Usilujeme o to, aby naše činnosti byly klientům srozumitelné, jasné a průhledné. Při naší činnosti se v mezích zákonných norem a kompetencí snažíme nevytvářet nadbytečnou administrativu. Hledáme nové možnosti řešení každodenních problémů i dlouhodobých koncepčních činností. Učíme se od druhých, bereme si z nich příklad. Vlastní postupy vyhodnocujeme, upravujeme je vzhledem k měnícím se vnějším podmínkám a bereme si z nich poučení do budoucna. Důležité je pro nás získávání zpětné vazby od našich partnerů, klientů a zaměstnanců.

zákonnost - efektivnost - transparentnost - zpětná vazba

JAK NAKLÁDÁME SE ZDROJI

Krajský úřad garantuje každému zaměstnanci vytvoření standardních podmínek pro kvalitní výkon jeho práce. Efektivně využíváme svěřené finanční a materiální prostředky, a to příkladným způsobem šetrným k životnímu prostředí.

Dobrý příklad není jednou z možností ovlivnit jiné lidi. Je to jediná možnost.

Albert Schweitzer

Zaměstnanci mají adekvátní a důstojné podmínky k výkonu své práce - mají k dispozici odpovídající pracovní podmínky a materiální vybavení, přístup k poznatkům, relevantním datům a informacím. Volíme takové zdroje a využíváme je tak, abychom snížili negativní dopad na životní prostředí. Finanční a materiální prostředky pro splnění svěřených úkolů a dosažení stanovených cílů využíváme účelně a efektivně, neplýtváme s dostupnými zdroji. Chceme se chovat takovým způsobem, aby si z nás ostatní mohli vzít příklad a přistupovat k životnímu prostředí stejně.

standardní podmínky - efektivnost - účelnost - ohleduplnost k životnímu prostředí

CO DĚLÁME PRO NAŠE ZAMĚSTNANCE

Krajský úřad je náročný a férový zaměstnavatel. Poskytuje zaměstnancům podmínky pro profesionální růst, možnost pracovat a být platným členem týmu. Dává jim jedinečnou příležitost smysluplně se podílet na správě a rozvoji Libereckého kraje.

Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisy práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace.

Jonas Ridderstrale

Krajský úřad je stabilní a spravedlivý zaměstnavatel. Zaměstnanci pro něj představují největší hodnotu. Díky nim může plnit úkoly a dosahovat cílů. Vytvářejí obraz úřadu ve společnosti. Krajský úřad podporuje profesionální růst, vzdělávání a sebeuplatnění. Potřeby zaměstnanců jsou vnímány s osobním přístupem. Mají možnost uplatnit svou iniciativu, nápady, znalosti a dovednosti, mohou vyjádřit podněty, vznášet dotazy či připomínky. Zaměstnání na krajském úřadu představuje uplatnění, které je spojeno s odpovědností za správu a rozvoj kraje, a jako takové je motivací k jejímu naplnění.

profesionálnost - motivace - stabilita

JAK PLÁNUJEME SVÉ CÍLE

Plánujeme cíle a priority na základě znalostí potřeb a požadavků svých klientů a partnerů v mezích svých kompetencí. S vědomím možných rizik promyšleně formulujeme srozumitelné cíle, které jsou specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované. Svě cíle pravidelně hodnotíme a revidujeme.

Štěstí tvého života záleží na druhu tvých myšlenek.

Marcus Aurelius

Cíle a priority naší činnosti nejsou stanovovány izolovaně na základě potřeb úřadu, ale vycházejí z potřeb partnerů a požadavků klientů. Stále se pohybujeme v mezích svých kompetencí a zákonných norem. Vnímáme rizika, která naplnění našich cílů ohrožují. Sledujeme dosahování cílů. Pravidelně se k nim vracíme a zabýváme se jejich aktuálností.

zákonnost - priority - rizika - kompetence - měřitelnost

JAK SE VEDEME A ŘÍDÍME

Vedoucí zaměstnanec krajského úřadu je odborník a korektní úředník. Vedení ví, co chce, a určuje směr, kterým se úřad bude ubírat. Společně pracuje na cílech a sdílených hodnotách úřadu. Krajský úřad vystupuje navenek jako kompaktní celek, přičemž vnitřní záležitosti úřadu řeší uvnitř úřadu.

Obklopte se nejlepšími lidmi, které najdete, delegujte zodpovědnost a nepřekávejte.

Ronald Reagan

Vedoucí zaměstnanec je příkladem pro ostatní. Pod pojmem „korektní úředník“ vnímáme nejen odborníka v rámci dané agendy s manažerskými schopnostmi, ale člověka se schopností empatie a lidského přístupu. Práce není všechno a každý zažívá situace soukromých starostí, zásadních životních rozhodnutí či zvratů. Plnění úkolů a dosahování cílů je důležité a zásadní, ale zaměstnancům se snažíme vyjít vstříc a snažíme se pomoci.

Vedení úřadu má jasnou vizi o budoucím směřování úřadu. Není třeba vždy a za každou cenu dosáhnout všech stanovených cílů, ale určit a dodržet stanovený směr, kterým se chceme ubírat. Vedení úřadu si uvědomuje, že pro zdárné plnění stanovených cílů je každý zaměstnanec důležitý, a vytváří prostor pro formování sdílených hodnot. Problémy, neshody a vnitřní střety, které se objevily, objevují a budou objevovat, se řeší uvnitř úřadu, navenek představujeme nedělitelný a soudržný celek.

úřadovství - odbornost - lidskost - cílevědomost

CELKOVÁ VIZE ÚŘADU

Krajský úřad je respektovaná, otevřená a důvěryhodná instituce, která poskytuje kvalitní služby a přispívá ke stabilitě a rozvoji kraje.

Větev uříznutá od ostatních větví je nutně uříznuta i od celého stromu. Tak i člověk, rozejde-li se s druhými, odpadá tím od celé společnosti.

Marcus Aurelius

Každý úřad je ze své podstaty v očích veřejnosti autoritou, naší snahou je však být uznávanou autoritou ve smyslu respektované a důvěryhodné instituce, autoritou ve smyslu příkladu či vzoru pro ostatní, bez spojení se skandály a zásadními pochybeními. Chceme být institucí vyznačující se správností a zákonností svých rozhodnutí, stabilitou názorů a postojů, poskytující kvalitní služby. Měříme všem stejným metrem, bez klientelismu a korupce. Chceme být otevřenou institucí vůči klientům a jejich partnerem. Je pro nás důležité nejen vykonávat agendy v mezích svých kompetencí, ale také to, jak jsou naše služby a výsledky vnímány druhými. Pokládáme za zásadní ke všem přistupovat korektně, objektivně a nezaťatě. Nezneužíváme svého postavení, nesledujeme vlastní prospěch, nedáváme najevo hlubší odbornou znalost a zkušenosti. Otevřenost vnímáme v komunikaci. Každému umožňujeme přístup k relevantním podkladům, zdůvodněním a rozhodnutím, a to v mezích zákonů a daných kompetencí. Chceme, aby naši klienti věděli, že nás neobtěžují a že jim věnujeme dostatek potřebného času. Jsme si vědomi, že nemůžeme vždy vyhovět každému, ale chceme, aby každý měl pocit, že našemu jednání rozumí a není v žádném směru klamán či diskriminován. Chceme být zárukou stability, kontinuálního procesu, souladu postojů a činů. Jde nám o rozvoj kraje, snažíme se zlepšovat kvalitu podmínek života v území.

důvěryhodnost - otevřenost - uznání - stabilita

Příloha C – SWOT analýza Krajského úřadu Libereckého kraje

SILNÉ STRÁNKY – S

1. vedení

- a) napříč odbory působí odborné pracovní skupiny pro řešení a vydávání metodických stanovisek, jejich členy mohou být i zástupci dalších organizací
- b) v rámci systému řízení rizik je využíván katalog rizik, na jehož doplňování se podíleli zaměstnanci
- c) je formulována vize úřadu, která slouží jako základ dalších strategických rozhodnutí a aktivit
- d) vedení úřadu je otevřeno vůči novým myšlenkám zaměstnanců na všech úrovních, zabývá se náměty na zlepšení i kritickými připomínkami zaměstnanců
- e) k řízení je využíván efektivní systém porad (kolegium ředitele, porady vedoucích odborů, porady odborů)
- f) prioritou úřadu je klient
- g) komunikace Vize se zaměstnanci úřadu

2. strategie a plánování

- a) jsou správně nastavené kompetence a odbornosti
- b) monitorují se a měří se trendy uvnitř úřadu
- c) některé odbory tvoří dlouhodobý plán a strategii nebo mají alespoň jasnou představu o svém směřování
- d) úřad dbá na přesnost a zákonnost veškeré své činnosti
- e) úkoly z porad jsou adresně a termínově rozdělovány a kontrolovány

3. řízení lidí a lidských zdrojů

- a) postupy jsou formalizovány, zaměstnanci jsou s nimi seznamováni
- b) funguje systém vzdělávání nových zaměstnanců, stávajících zaměstnanců i vzdělávání vedoucích úředníků
- c) úřad je „učící se organizací“, ale i „učící organizací“ (navenek úřadu)
- d) úřad má tým schopných odborníků a vedoucích zaměstnanců napříč celým úřadem
- e) náborový proces je systematický
- f) je zaveden systém hodnocení zaměstnanců
- g) zpracované pracovní náplně jednotlivých pracovních míst

4. partnerství a zdroje

- a) existence systému kontroly a rozpočtového plánování
- b) schopnost vedení zajistit pro zaměstnance dostupnou a potřebnou techniku, technologii a SW, pokud je to v možnostech krajského úřadu a je to efektivní, hospodárné a účelné
- c) zelený úřad – šetrný k životnímu prostředí – třídění odpadu, šetření papírem a tiskem, šetření spotřeby energií apod.
- d) úřad má vyhodnocenou ekologickou stopu a proveden energetický audit
- e) funkční monitoring EU projektů
- f) zapojení úřadu do mezikrajského benchmarkingu
- g) existence schránky pro stížnosti klientů

5. procesy

- a) zpracován katalog služeb úřadu – popsáno 335 služeb úřadu
- b) změny legislativy promítány do změn pracovních náplní a náplní činností odborů

- c) směrnice nebo zákonné postupy slouží u opakovaných činností jako popisy procesů a jsou aktualizovány a upravovány
 - d) procesy nebo jejich výstupy se systematicky dokumentují
 - e) funkční systém pro příjem a vyřizování stížností, podnětů či petic
- 6. výsledky u klientů**
- a) vytvořeny pracovní skupiny s dalšími partnery (magistráty, soudy) pro řešení dotazů obcí a vydávání metodických stanovisek
 - b) metodická pomoc v oblasti vzdělávání zaměstnanců – pořádání akreditovaných seminářů
 - c) centrální evidenci stížností
 - d) zřízeno kontaktní centrum (telefonické, emailové i osobní dotazy klientů)
 - e) zaveden systém sledování časového vyřízení žádosti a plnění úkolů
 - f) dodržování zákonných lhůt, případně je dokumentován důvod jejich prodloužení či nedodržení
- 7. spokojenost a výkonnost zaměstnanců**
- a) měření spokojenosti zaměstnanců
 - b) příležitost pro růst zaměstnanců – podpora vzdělávání a odborného růstu
 - c) funkční systém vzdělání a hodnocení zaměstnanců
 - d) krajský úřad má již jednu zkušenost s provedeným průzkumem spokojenosti zaměstnanců
 - e) benchmarking vybraných interních ukazatelů (nemocnost, fluktuace, počet zaměstnanců s výjimkou ze vzdělání, praxi potřebnou pro danou pozici, počet zaměstnanců zvyšujících si kvalifikaci apod.), které vypovídají nepřímo o spokojenosti zaměstnanců a kvalitě personální práce
- 8. povědomí o organizaci ve společnosti**
- a) vysoký standard práce, zejména v oblastech přenesené působnosti
 - b) vstřícný zaměstnavatel – ocenění ve veřejné soutěži
 - c) prezentace výsledků ekologické stopy úřadu
 - d) dobrá pověst krajského úřadu
 - e) organizace dnů otevřených dveří
 - f) tiskový mluvčí krajského úřadu
- 9. klíčové parametry výkonnosti**
- a) zabezpečení jednotlivých odborů zdroji a prostředky
 - b) vyrovnanost zdrojů
 - c) sledování parametrů výkonnosti – měření služeb a procesů
 - d) zpracování výročních zpráv

SLABÉ STRÁNKY – W

1. vedení

- a) podpora vedoucích při hodnocení zaměstnanců
- b) komunikace uvnitř úřadu
- c) podpora procesního řízení ze strany samosprávy
- d) využívání zpětné vazby z hodnocení spokojenosti zaměstnanců
- e) ztotožnění se zaměstnanců s vizí

2. strategie a plánování

- a) změřené trendy analyzovat a využívat pro další rozvoj
- b) absence strategií krajského úřadu (komunikační, lidských zdrojů apod.)

- c) neprovázanost výsledků s tvorbou dalších plánů a strategií
 - d) absence komunikace silných stránek krajského úřadu se zaměstnanci
 - e) sledování, plánování a řízení efektivitu a účelnosti krajského úřadu
 - f) absence principů Místní Agendy 21
- 3. řízení lidí a lidských zdrojů**
- a) zapojení zaměstnanců do personálního řízení úřadu
 - b) absence Strategie řízení lidských zdrojů
 - c) absence systémového přístupu k odbornému růstu
 - d) manažerské schopnosti vedoucích úředníků
 - e) komunikace napříč odbory krajského úřadu
 - f) absence sledování kvality pracovního života, spokojenosti zaměstnanců, jejich motivace a loajality
 - g) zastupitelnost zaměstnanců
- 4. partnerství a zdroje**
- a) neefektivní využívání finančních prostředků pro nákup pomůcek pro práci zaměstnanců
 - b) malá podpora sdílení pracovních pomůcek a prostředků
 - c) prezentace informací o třídění odpadů
 - d) informování o uzavřených partnerstvích napříč úřadem
 - e) řízené sdílení znalostí
- 5. procesy**
- a) absence propojení analýzy rizik na klíčové procesy
 - b) absence metodiky mapování procesů
 - c) jednotná úroveň popisu vnitřních předpisů
 - d) supervize plnění úkolů na úrovni nejvyššího vedení úřadu
 - e) zpětná vazba o plnění úkolů odbory
 - f) měření výkonnosti procesů/služeb a další zlepšování
- 6. výsledky z klientů**
- a) více předávat informace o změnách právních předpisů klientům
 - b) malé rozlišení nespokojenosti klienta s úřadem či veřejnou správou jako celkem
 - c) sledování trendů nespokojenosti klientů
 - d) souhrnné vyhodnocování stížností
 - e) otevřený přístup k inovativním nápadům a námětům ze strany klientů
 - f) stagnace existujícího monitoringu spokojenosti klientů
- 7. spokojenost a výkonnost zaměstnanců**
- a) systém zjišťování a sledování spokojenosti zaměstnanců
 - b) optimalizace rovných příležitostí
 - c) aktivní práce s výsledky spokojenosti
 - d) helpdesk IT
- 8. povědomí o organizaci ve společnosti**
- a) nevyužití potenciálu tiskového mluvčího
 - b) malé využití medializace úřadu
 - c) nedostatek informací o vnímání úřadu veřejností
- 9. klíčové parametry výkonnosti**
- a) efektivnost vynakládání finančních prostředků
 - b) kontrola hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti investic
 - c) absence vrcholových měřítek vycházející z priorit

PŘÍLEŽITOSTI – O

1. vedení

- a) identifikace klíčových partnerů krajského úřadu

2. strategie a plánování

- a) stát se „dobrou značkou“ pro klienty
- b) zpřístupnit úřad klientům prostřednictvím interaktivního katalogu služeb
- c) prezentace výsledků akčního plánu
- d) stanovení pravidel pro komunikaci s veřejností o strategických cílech úřadu
- e) certifikace úřadu v oblasti kvality

3. řízení lidí a lidských zdrojů

- a) spolupráce na vzdělávání s klienty úřadu
- b) genderové audity
- c) projekty v oblasti řízení lidských zdrojů
- d) metodická podpora klientů v oblasti lidských zdrojů
- e) měření spokojenosti klientů s konkrétními zaměstnanci

4. partnerství a zdroje

- a) mezikrajský benchmarking rozšířit o oblast strategického řízení
- b) rozvoj klíčového partnerství s obcemi
- c) definovat obecné zásady výběru strategických partnerů a chování k partnerům krajského úřadu
- d) systematický přístup k vytváření, podporování a rozvíjení partnerství
- e) komunikace s klienty úřadu
- f) využití internetových stránek krajského úřadu

5. procesy

- a) podpora procesního řízení napříč územními samosprávnými celky
- b) zjišťovat potřeby klientů úřadu
- c) inovace procesů vzhledem ke zpracované analýze rizik

6. výsledky u klientů

- a) metodická pomoc obcím
- b) pořádání akreditovaných seminářů a poskytování školení pro úředníky
- c) systematická zpětná vazba (cíle, trendy apod.)
- d) sledování mediálního obrazu úřadu

7. spokojenost a výkonnost zaměstnanců

- a) spolupráce se vzdělávacími institucemi
- b) podpora mimopracovních aktivit
- c) optimalizace rovných příležitostí na trhu práce
- d) zapojení se do projektů realizovaných klienty v oblasti rovných příležitostí a sladování rodinného a pracovního života zaměstnanců

8. povědomí o organizaci ve společnosti

- a) publikovat informace o činnosti a aktivitách krajského úřadu
- b) seznamovat veřejnost s výsledky krajského úřadu
- c) zavedení principů Místní Agendy 21

9. klíčové parametry výkonnosti

- a) dobrý rating poskytnutý externí ratingovou agenturou
- b) bezchybné výsledky veškerých kontrol
- c) sledování vybraných parametrů v letech

HROZBY – T

1. vedení

- a) tlak samosprávy
- b) změna legislativy

2. strategie a plánování

- a) vládní priority v oblasti veřejné správy
- b) reformy v oblastech státní správy
- c) změna volených představitelů kraje

3. řízení lidí a lidských zdrojů

- a) změna legislativy v oblasti řízení lidských zdrojů
- b) rozpočet osobních výdajů krajského úřadu
- c) personální audity

4. partnerství a zdroje

- a) komunikace s partnery prostřednictvím médií
- b) snížení příspěvku na výkon státní správy

5. procesy

- a) odmítnutí procesního přístupu u organizace veřejné správy
- b) tlak vnějšího prostředí organizace na centralizaci procesů

6. výsledky u klientů

- a) nepřijetí šetření spokojenosti ze strany klientů
- b) špatná mediální prezentace úřadu

7. spokojenost a výkonnost zaměstnanců

- a) neztotožnění zaměstnanců s vizí
- b) obraz krajského úřadu v očích veřejnosti
- c) snižování finančních prostředků na provoz úřadu

8. povědomí o organizaci ve společnosti

- a) mediální obraz kraje mající vliv na obraz krajského úřadu

Příloha D – Kompetenční model Krajského úřadu Libereckého kraje

pořadí	kompetence	specifikace kompetence
1	odborná erudice	vzdělání, odborné znalosti, zkušenosti v oboru aktivní přístup k sebevzdělávání sledování a přijímání novinek v oboru, vyhledávání informací znalost a zkušenost s prostředím úřadu a veřejnou správou schopnost aplikovat znalosti, včetně IT všeobecný přehled
2	nasazení	cílevědomost vytrvalost energičnost, iniciativa osobní zainteresovanost adaptabilita časová flexibilita dotahování, zaměření na výstup a jeho kvalitu efektivita při plnění úkolů
3	komunikační a argumentační schopnosti/dovednosti	schopnost vést dialog kultura projevu (oblečení, vzhled, chování, vstřícnost) srozumitelnost, věcnost schopnost improvizace, argumentace schopnost jednání s rizikovými klienty přizpůsobení komunikace povaze situace asertivita prezentační schopnosti schopnost písemného projevu schopnost získat a podat informace dovednost aktivně naslouchat
4	samostatnost	schopnost samostatně plnit úkoly, sbírat informace, vyhodnocovat závěry bez zbytečného zatěžování ostatních rozhodnost sebereflexe, cit pro posouzení situace
5	týmová spolupráce	vzájemný respekt (názorů, schopností a odlišností) předřazení společného cíle vlastním zájmům ochota si navzájem pomáhat v nouzi schopnost navozovat přátelskou atmosféru přijetí své role a respektování rolí ostatních ochota/schopnost přijmout názor ostatních vnímání odpovědnosti k ostatním členům týmu
6	organizační schopnosti	stanovení priorit efektivní hospodaření s časem zpětná vazba a následná kontrola analytické a logické myšlení předvídavost, uvědomění si důsledků a dopadů rozhodnutí schopnost realizace cílů a naplňování vize využití vlastního potenciálu a potenciálu druhých delegování úkolů myšlení v širších souvislostech operativní řešení problémů rozhodnost

7	strategické myšlení	vytyčení cílů, stanovení vize stanovení priorit a schopnost učinit rozhodnutí uvažování v širších souvislostech předvídavost, uvědomění si důsledků a dopadů rozhodnutí analytické, syntetické a logické myšlení
8	odpovědnost, spolehlivost	vůči kolektivu a zaměstnavateli za vlastní rozhodnutí a pracovní úkoly odpovědnost vůči klientům, veřejnosti spolehlivost v plnění úkolů, dodržování termínů a osobní rovině pečlivost, důslednost práce pod tlakem
9	tvůrčí myšlení/flexibilita	schopnost odhlédnout od stereotypů hledání alternativ a jejich aplikace přizpůsobení se podmínkám a aktuální situaci
10	empatie	schopnost vnímat potřeby a pocity druhých schopnost vcítění se do situace druhého (kolegy i klienta) umění využívat schopnosti ve prospěch týmu či slnění úkolů
Manažerské schopnosti	řízení pracovního týmu	vedení a motivace týmu stanovení priorit delegování úkolů a kontrola rovný přístup (nestrannost) rozpoznání, podpora a využití potenciálu podřízených
	přirozená autorita	nadhled sebereflexe zodpovědnost za výsledky pracovního týmu psychická odolnost řešení nestandardních a konfliktních situací být příkladem

Příloha E – Individuální plán vzdělávání úředníka krajského úřadu

**PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKA
KRAJSKÉHO ÚŘADU LIBERECKÉHO KRAJE
(podle § 17 zákona č. 312/2002 Sb.)**

Popis pracovního místa

Jméno, příjmení, titul	
Datum narození	
Odbor	
Oddělení	
Pracovní zařazení	
Platová třída	

Pracovní poměr

Vznik pracovního poměru	
Činnost vykonávána od	

Předepsané kvalifikační předpoklady

Dosažená kvalifikace: Splněno:

Vzdělání	VŠ bakalářský nebo magisterský studijní program	VŠ Fakulta: Studijní obor: Studijní program: Ukončeno: Diplom č.	<input checked="" type="checkbox"/>
Postgraduální - vědecké	-	-	-
Vstupní vzdělání	ano	číslo osvědčení 127/2009	<input checked="" type="checkbox"/>
ZOZ	ano	ne	přihlášena
Vzdělávání vedoucích úředníků	-	-	-
Průběžné vzdělávání	ano	ne	přihlásit
Jazyková zkouška	-	-	-

NATÁLIE VOPRŠÁLKOVÁ

Dohodnutý plán vzdělávání na období od 1. 11. 2009 – 31. 10. 2012

Část 1

Vstupní vzdělávání	
Vzdělávací instituce	Krajský úřad Libereckého kraje
Ukončeno dne	14. 12. 2009
Počet dnů	5
Číslo osvědčení	127/2009

Část 2

Osvědčení ZOZ	
Předepsána pro správní činnosti vykonávané	ve školství
Přihláška podána dne	1. 12. 2009
Příprava zahájena dne	
Příprava ukončena	
Vzdělávací instituce	Institut pro místní správu Praha
Zkouška vykonána dne	
Číslo osvědčení	

Část 3

Vzdělávání vedoucích úředníků		
Zaměření	Obecná část	Zvláštní část
Přihláška podána dne	nepožadováno	nepožadováno
Příprava zahájena dne		
Příprava ukončena		
Vzdělávací instituce		
Číslo osvědčení		

Část 4

Plánované průběžné vzdělávání související s vykonávanou správní činností (dle § 20 zákona č. 312/2002 Sb.)	
Zaměření plánovaných vzdělávacích akcí v období shora uvedených 3 let.	Správní právo
	Komunikační dovednosti úředníka
	Školství

Prohlubování kvalifikace podle § 17 zákona č. 312/2002 Sb. bude zabezpečeno ve shora uvedených formách v minimálním rozsahu 18 pracovních dnů po dobu výše uvedených 3 let.

.....
zpracoval

.....
schválil

.....
převzal

.....
V Liberci dne

Příloha F – Studijní plán Vstupního vzdělávání krajského úřadu

Studijní plán vzdělávací akce – Vstupní vzdělávání KÚLK

Cíl vzdělávací akce

Vzdělávací akce je zpravidla realizována ve třetím měsíci zkušební doby, tedy už po částečném zapracování nového zaměstnance. Do kurzu budoucí absolventi vstupují se základními znalostmi, které si v průběhu vzdělávací akce upevní a prohloubí. Absolventi získají základní znalosti a orientaci v hlavních předpisech veřejné správy, především v obecné rovině vykonávaných správních činností, v oblasti veřejných financí, budou se orientovat v zákoně o krajích, zákoně o úřednících a zformuje se jim představa o skutečném fungování a postavení krajského úřadu v prostředí veřejné správy. Absolvent je schopen aplikovat právní předpisy ve všech oblastech jím vykonávaných správních činností.

Délka vzdělávací akce: 40 hodin

Počet dnů: 5

Časový harmonogram: 8,00 – 17,00 hodin (přestávka 1 hodina)

Inventář disciplín:

- Veřejná ekonomika a finance – 6 hodin
- Postavení územních samosprávných celků v ČR – 4 hodiny
- Listina základních práv a svobod, právo – 3 hodiny
- Pracovně právní minimum – 5 hodin
- Základy správního práva – 5 hodin
- Informatika – ochrana dat, komunikace – 4 hodiny
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana – 2 hodiny
- Interní audit ve veřejné správě – 4 hodiny
- Ekologizace – 3 hodiny
- Školení řidičů referentských vozidel – 4 hodiny

Studijní plán:

Den	časový rozvrh	Téma	Lektor	evaluace
Úterý	8,00 – 11,00 hodin	Listina základních práv a svobod, právo	JUDr. Němec	test
	12,00 – 17,00 hodin	Základy správního práva	JUDr. Němec	test
Čtvrtek	8,00 – 12,00 hodin	Interní audit ve veřejné správě	Ing. Vincenec	případová studie
	13,00 – 17,00 hodin	Školení řidičů referentských vozidel	Z. Riegl	test
Úterý	8,00 – 11,00 hodin	Ekologizace	Ing. Kubínová	test
	12,00 – 17,00 hodin	Pracovně právní minimum	Mgr. Filipová	test
Čtvrtek	8,00 – 14,00 hodin	Veřejná ekonomika a finance	Ing. Štěpánek	test
	15,00 – 17,00 hodin	BOŽP a PO	J. Faltus	test
Pátek	8,00 – 12,00 hodin	Informatika	Ing. Tvrzník	
	13,00 – 17,00 hodin	Postavení ÚSC v ČR	JUDr. Samčík	test

Osnova disciplín

Název disciplíny	Vstupní vzdělávání
Název kurzu	Vstupní vzdělávání úředníků územních samosprávných celků
Lektorské zajištění	JUDr. Jiří Němec Ing. Josef Vincenec Zdeněk Riegl Ing. Zuzana Kubínová Mgr. Marie Filipová Ing. Ilja Štěpánek Jaroslav Faltus Ing. Pavel Tvrzník JUDr. Peter Samčík
Cíl disciplíny	Znalost vnitřních směrnic úřadu a právních předpisů zaměřených na činnosti související s výkonem státní správy a samosprávy.
Podmiňující disciplíny	Samostudium vnitřních předpisů krajského úřadu a zákona o krajích.
Navazující disciplíny	Průběžné vzdělávání úředníků Zkouška zvláštní odborné způsobilosti pro vykonávané správní činnosti
Struktura disciplíny	<ul style="list-style-type: none">• Listina základních práv a svobod, právo<ul style="list-style-type: none">✓ Výklad zákona č. 1/1993 Sb.✓ Právní systém v ČR• Základy správního práva<ul style="list-style-type: none">✓ Výklad zákona č. 500/2006 Sb., správní řád• Interní audit ve veřejné správě• Školení řidičů referentských vozidel<ul style="list-style-type: none">✓ Výklad zákona o provozu na pozemních komunikacích, včetně systému zapůjčování referentských vozidel na KÚLK• Ekologizace<ul style="list-style-type: none">✓ Zákonný systém v ČR✓ Systém třídění odpadů✓ Zelené úřadování na KÚLK• Pracovně právní minimum<ul style="list-style-type: none">✓ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce✓ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC• Veřejná ekonomika a finance<ul style="list-style-type: none">✓ Veřejný rozpočet v ČR✓ Tvorba rozpočtu krajského úřadu✓ Rozpočtová skladba• Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana<ul style="list-style-type: none">✓ BOZP – systém hlášení pracovních úrazů✓ PO – vnitřní předpisy, požární signalizace

- Informatika – ochrana dat, komunikace
- Postavení územních samosprávných celků v ČR

Způsob a podmínky zakončení disciplíny (je-li to stanoveno ve studijním plánu)

Interní audit ve VS – zakončeno vyřešením případové studie ve skupinkách a prezentace výsledků skupinového řešení
 Ostatní disciplíny jsou zakončeny znalostním testem, který má pro každou disciplínu 5 otázek. Nejsou hodnoceny jednotlivé výsledky, ale celkový bodový zisk za celou vzdělávací akci, který musí být alespoň 60 %. Celkem je v průběhu vzdělávání položeno 40 testových otázek, pro získání osvědčení za účast na kurzu je nutné správně zodpovědět alespoň 24 otázek.

Seznam literatury

Forma vzdělávací akce

Kurzy probíhají formou přímé výuky, tedy přímého kontaktu lektora s účastníky kurzu.

Metoda vzdělávání

Všechny moduly dané vzdělávací akce jsou řešeny formou přednášky. Pouze modul Interní audit ve veřejné správě bude řešen metodou případové studie, kdy se účastníci rozdělení do pracovních skupin budou snažit zhodnotit situaci danou zadáním a navrhnout její řešení. Ve všech případech jde o zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí. Potřebné informace jsou účastníkům jednotlivých modulů vzdělávací akce promítány prostřednictvím dataprojektoru. Při přednáškách je využívána moderní interaktivní technika. S ohledem na kapacitu multifunkčního sálu krajského úřadu je maximální počet účastníků jedné vzdělávací akce 25.

Příloha G – Vzor osvědčení o absolvování vzdělávací akce

Číslo akreditované
institute: AK L/T-45/2003



Pořadové číslo osvědčení:
1/2009

**Liberecký
kraj**

Osvědčení

vydané v souladu se zněním § 20 odst. 4 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

jméno a příjmení

narozena
místo narození

absolvovala průběžné vzdělávání podle § 20 zákona č. 312/2002 Sb.
ve vzdělávacím programu
„Správní řád a správní řízení na úseku matrik“
v rozsahu 8 hodin.

Číslo akreditovaného vzdělávacího programu: AK/PV-

V Liberci dne

Mgr. René Havlík
ředitel Krajského úřadu Libereckého kraje



Krajský úřad Libereckého kraje

U Jezu 642/2a • 461 80 Liberec 2 • Tel: +420 485 226 111 • Fax: +420 485 226 444
e-mail: info@kraj-lbc.cz • www.kraj-lbc.cz • IČ: 70891508

Příloha H – Hodnocení spokojenosti klientů Krajského úřadu Libereckého kraje

Příloha č. 4 Závěrečné zprávy z řešení – Cena za kvalitu ve veřejné správě

HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI KLIENTŮ KRAJSKÉHO ÚŘADU LIBERECKÉHO KRAJE

Zpracovatel:	Krajský úřad Libereckého kraje
Identifikační číslo:	70091508
Adresa:	
Ulice:	U Jezu 642/2a
Obec:	Liberec 2
PSČ:	461 80

Počet stran: 5

Strana 1 z 5

Datum zpracování: 17. října 2011

INFORMACE O DOTAZNÍKOVÉM ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Dotazníkové šetření spokojenosti klientů Krajského úřadu Libereckého kraje bylo veřejnosti zprostředkováno elektronickou formou na internetových stránkách www.kraj-lbc.cz a také prostřednictvím přímého dotazníkového šetření umístěného na recepci krajského úřadu. Vyplněné formuláře byly zaslány e-mailem projektové manažerce projektu PIKE či v písemné podobě do předem určené schránky zřetelně označené logem anketního šetření. Anketa byla publikována v období července do září 2011. Anketního šetření se zúčastnilo 44 respondentů, z toho 61 % žen a 39 % mužů. Návštěva těchto klientů probíhala na všech 16 odborech, největší zastoupení byla návštěva odboru informatiky, neboť anketní šetření vyplňovali i respondenti, kteří si požívali výpisy z elektronické evidence CzechPoint, jehož obsluhu zajišťují zaměstnankyně kontaktního centra krajského úřadu spadajícího na odbor informatiky.

Klientům bylo k dispozici celkem 5 anketních otázek:

- spokojenost s osobním přístupem úředníků krajského úřadu
- srozumitelnost poskytnutých informací
- spokojenost s délkou vyřizování žádosti
- využívání webových stránek krajského úřadu a Libereckého kraje
- vnímání úřadu v očích veřejnosti

Výsledky anketního šetření vedení úřadu nadále analyzuje. Velkou nejednoznačností dotazníkové šetření se ukázala především v oblasti spokojenosti klientů s délkou vyřizování žádosti, neboť nebyly zmiňovány objektivní důvody nespokojenosti klientů.

VÝSLEDKY

Dotazník pro měření spokojenosti zaměstnanců			Počet respondentů	Výsledná známka	Hodnocení za úřad
I. Byli jste spokojeni s osobním přístupem úředníků krajského úřadu?					
velmi spokojen			28	1,5	
spokojen			12		
velmi nespokojen			1		
ani spokojen, ani nespokojen			3		
II. Byly pro Vás poskytnuté informace dostatečné a srozumitelné?					
velmi dobré			27	1,55	1,63
dobré			7		
sříše vyhovující			10		
III. Jste spokojeni s délkou vyřizování Vaší žádosti?					
spokojen			19	1,84	
velmi spokojen			17		
ani spokojen, ani nespokojen			6		
nespokojen			2		
Využíváte webové stránky krajského úřadu?					
	Počet	%		Více jak polovina respondentů využívá webové stránky.	
ano	26	51,9			
ne	18	40,1			
bez odpovědi	0	0,0			
Vnímáte krajský úřad jako důvěryhodnou instituci?					
	Počet	%		V očích klientů je krajský úřad důvěryhodnou institucí.	
ano	42	95,5			
ne	2	4,5			
bez odpovědi	0	0,0			
Statistické údaje respondentů					
	Počet	%		Klienty krajského úřadu jsou ve větší míře ženy.	
žena	27	61,4			
muž	17	38,6			

Strana 3 z 5

Datum zpracování: 17. října 2011

Kolik je Vám let?			
	Počet	%	Věkový průměr respondentů je 31 - 40 let
do 30 let	10	22,7	
31 - 40 let	15	34,1	
41 - 50 let	15	34,1	
51 - 60 let	3	6,8	
60 a více let	1	2,3	
Zaměstnání respondenta			
	Počet	%	Nejvíce klientů krajského úřadu je v zaměstnaneckém poměru.
zaměstnanec	26	59,1	
materáská či rodičovská dovolená	4	9,1	
OSVC	7	15,9	
student	4	9,1	
nezaměstnaný	1	2,3	
důchodce	2	4,5	
Návštěva na odboru			
	Počet	%	Z dotazníkového šetření vyplývá, že klienti krajského úřadu navštěvují zpravidla více odborů najednou.
odbor školství, mládeže, tělovýchovy a sportu	9	13,85	
odbor kultury a památkové péče a cestovního ruchu	1	1,54	
odbor dopravy	2	3,08	
odbor územního plánování a stavebního řádu	2	3,08	
správní odbor	4	6,15	
odbor kancelář ředitele	4	6,15	
odbor regionálního rozvoje a evropských projektů	6	9,23	
odbor informatiky	11	16,92	
odbor životního prostředí a zemědělství	2	3,08	
odbor kancelář hejtmána	4	6,15	
odbor sociálních věcí	9	13,85	
právní odbor	6	9,23	
odbor investic a správy nemovitého majetku	1	1,54	
odbor zdravotnictví	2	3,08	
ekonomický odbor	1	1,54	
oddělení sekretariátu ředitele	1	1,54	

Strana 4 z 5

Datum zpracování: 17. října 2011

PŘIPOMÍNKY A NÁMĚTY ZAMĚSTNANCŮ

7. Poznámky, připomínky či náměty na zlepšení v oblasti obecné spokojenosti zaměstnanců:

byl jsem velice spokojen

naprosto dokonalý a vstřícný přístup a jednání recepce

byl jsem na tomto úřadu vždy spokojen s přístupem na odboru zdravotnictví

velmi slušné jednání

vždy velmi vstřícné jednání s klienty

Příloha CH – Přehled témat zkoušek zvláštních odborných způsobilostí

Státní správa	
	Správní činnost
Silniční hospodářství	při správním rozhodování a dozorové činnosti v silničním hospodářství
Silniční doprava	v silniční dopravě při správním řízení a dozorové činnosti při provozování drah a drážní dopravy při přestupkovém řízení ve věcech bezpečnosti a plynulosti silničního provozu na úseku dopravy a silničního hospodářství a správních řízení souvisejících při správním rozhodování o řídičských oprávněních a řídičských průkazech
Finanční hospodaření a rozpočtová pravidla územních samospráv	při finančním hospodaření územních samosprávných celků a jeho přezkum
Daně	při správě daní a poplatků
Památková péče	při památkové péči a správě sbírek muzejní povahy
Územní plánování	v územním plánování
Stavební řád a vyvlastnění pozemků	při územním rozhodování a při rozhodování na úseku stavebního řádu a vyvlastnění
Sociální péče při řízení o dávkách a službách sociální péče	při řízení o dávkách pomoci v hmotné nouzi a o dávkách pro osoby se zdravotním postižením
Sociální péče při řízení o dávkách a službách sociální péče	v sociálních službách
Sociálně právní ochrana dětí	při sociálně právní ochraně dětí
Živnostenské podnikání	při správě živnostenského podnikání
Hospodářská opatření pro krizové stavy	při přípravě a realizaci hospodářských opatření pro krizové stavy
Školství	ve školství
Přestupky proti veřejnému pořádku, občanskému soužití a majetku	při přestupkovém řízení ve věci veřejného pořádku, občanského soužití a majetku
Matriky a státní občanství	při správě matrik a státního občanství
Evidence obyvatel, občanských průkazů a cestovních dokladů	při vedení evidence obyvatel a vydávání občanských průkazů a cestovních dokladů
Civilní ochrana a obrana	při zajištění ochrany obyvatel a krizovém řízení
Zdravotnictví	ve zdravotnictví
Vodní hospodářství	ve vodním hospodářství
Zemědělství, myslivost a lesní hospodářství	

	v lesním hospodářství a myslivosti
	v zemědělství
Ochrana přírody a krajiny	
	v ochraně přírody a krajiny
	v ochraně ovzduší
Odpadové hospodářství	
	v hospodaření s odpady a nakládání s obaly
Prevence závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými přípravky	
	při ochraně zdraví a životního prostředí před škodlivými účinky chemických látek a chemických přípravků a prevenci havárií způsobených těmito látkami
Ochrana zemědělského půdního fondu	
	při ochraně zemědělského půdního fondu
	při posuzování vlivů na životní prostředí a integrované prevenci a omezování znečištění

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Ivana Jarošová

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Strategie vzdělávání úředníků Krajského úřadu Libereckého kraje

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 72

Celkový počet stran příloh: 24

Počet titulů české literatury a pramenů: 44

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 2

Počet internetových zdrojů: 10

Vedoucí práce: PaedDr. Josef Petrášek