

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Diplomová práce

Výcvik zaměstnanců ve vybrané společnosti

Bc. Petra Křibská

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Petra Křibská

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Výcvik zaměstnanců ve vybrané společnosti

Název anglicky

Employee training in a selected company

Cíle práce

Hlavním cílem předkládané diplomové práce je zhodnocení výcviku stávajících pracovníků ve vybrané společnosti. V případě zjištění neuspokojivého výsledku při výcviku a vzdělávání pracovníků na nadcházející nové pracovní postupy, budou stanovena doporučení pro dosažení maximální efektivity provozu. K výsledkům hlavního cíle bude dospěno pomoci dílčího cíle, který má za úkol analýzu současného stavu výcviku zaměstnanců.

Metodika

Analýza procesu výcviku bude provedena pomocí rozhovorů s vedoucími a řadovými pracovníky. Analýza efektivity výcviku bude založena na posouzení ukazatelů výsledků pracovní činnosti. Rovněž bude uplatněna metoda přímého pozorování postupů při výcviku a při pracovní činnosti.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

řízení, školení, výcvik zaměstnanců, vzdělávání, zaměstnanci

Doporučené zdroje informací

- BARTÁK, Jan. Vzdělávání ve firmě. Praha: Alfa Publishing, 2007. Management studium. ISBN 9788086851686.
- HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024714578.
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KOLMAN, Luděk. Výcvik zaměstnanců: psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-62-9.
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 9788024736518.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. PhDr. Luděk Kolman, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 5. 2. 2018

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 6. 2. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 05. 03. 2018

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 28.3.2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce doc. PhDr. Lud'ku Kolmanovi, CSc. za vstřícný přístup, odborné vedení a trpělivost. Dále bych chtěla poděkovat své rodině a příteli za morální podporu při celém mém studiu.

Výcvik zaměstnanců ve vybrané společnosti

Souhrn

Předložená diplomová práce je zaměřena na zhodnocení výcviku stávajících pracovníků a srovnává vzdělávání mezi veřejným a soukromým sektorem. Veřejný sektor v této diplomové práci zastupuje Městský úřad Šumperk, privátní sektor reprezentuje akciová společnost Pars nova a.s. V teoretické části diplomové práce je obsažen souhrn teoretických východisek a postupů českých a zahraničních autorů prezentujících tuto oblast, která čtenáře uvede do dané problematiky. Praktická část diplomové práce shrnuje vzdělávání zaměstnanců v územních samosprávných celcích představovaných Městským úřadem Šumperk a vzdělávání zaměstnanců v akciové společnosti Pars nova a.s., přičemž se snaží o srovnání obou sektorů, tedy veřejnoprávní versus korporátní. Praktická část byla sestavena na základě dokumentů získaných od personalistů, vypracovaných dotazníků pro zaměstnance a řízeného pohovoru s personalisty, se kterými bylo provedeno interview. Po vyhodnocení výsledků provedeného výzkumu byly zjištěny rozdíly v prováděném výcviku (vzdělávání) ve veřejném a soukromém sektoru. Mezi největší rozdíly můžeme řadit např. to, že zaměstnanci územních samosprávných celků jsou povinni podrobit se vzdělávání zvláštní odborné způsobilosti, což nemá v soukromém sektoru srovnání a období.

Klíčová slova: řízení, školení, výcvik zaměstnanců, vzdělávání, zaměstnanci

Employee training in a selected company

Abstract

This diploma thesis is focused on the training evaluation of the existing workers and compares the education between the public and the private sector. The public sector in this diploma thesis is represented by Šumperk Municipal office, the private sector is represented by the joint-stock company Pars nova a.s. The theoretical part of the diploma thesis contains a summary of the theoretical backgrounds and practices of Czech and foreign authors presenting this area, which will introduce the reader to the given topic. The practical part of the diploma thesis summarizes the training of employees in the territorial self-governing units represented by Šumperk Municipal office and training of employees in the joint-stock company Pars nova a.s., trying to compare both sectors, ie public law versus corporate. The practical part was compiled on the basis of the documents obtained from the personnel, the questionnaires for the employees and the managed interview with the personnel. After evaluating the results of the research, the differences in the training (education) in the public and private sectors were discovered. Among the biggest differences is the fact that employees of territorial self-governing units are obliged to undergo training of special professional qualifications, which has no comparisons in the private sector.

Keywords: management, training, employee training, education, employees

Obsah

1. Úvod.....	10
2. Cíl práce a metodika	11
2.1. Cíl práce	11
2.2. Metodika	11
3. Teoretická východiska	13
3.1. Podnikové vzdělávání	13
3.1.1. Co je základním cílem podnikového vzdělávání?	14
3.1.2. Definice kompetence	15
3.1.3. Kompetenční přístup ke vzdělávání.....	16
3.1.4. Systematický přístup ke vzdělávání.....	17
3.2. Životní cyklus zaměstnance ve vztahu ke vzdělávání.....	18
3.2.1. Nábor	19
3.2.2. Adaptace	20
3.2.3. Motivace	20
3.2.4. Hodnocení.....	21
3.2.5. Uznání.....	22
3.2.6. Ukončení.....	22
3.3. Cyklus podnikového vzdělávání	23
3.3.1. Plánování	23
3.3.2. Mapování stavu a potřeb vzdělávání	24
3.3.3. Zpracování závěrů v rámci přípravy.....	25
3.3.4. Možné varianty podoby vzdělávání	25
3.3.5. On the job metody vzdělávání	25
3.3.6. Off the job metody vzdělávání.....	27
3.3.7. Výcvik a management	29
3.4. Proces vzdělávání v praxi.....	30
3.4.1. Příprava.....	30
3.4.2. Realizace.....	31
3.4.3. Transfer.....	31
3.5. Vzdělávání zaměstnanců územně samosprávných celků (ÚSC)	32
3.6. Zákonná úprava vzdělávání úředníků ÚSC.....	32
3.6.1. Plán vzdělávání úředníků ÚSC	33
4. Vlastní práce	40
4.1. Profil organizace	40
4.1.1. Personální struktura zaměstnanců.....	41
4.1.2. SWOT analýza.....	42

4.2.	Vzdělávání na Městském úřadu Šumperk	43
4.2.1.	Plán vzdělávání – analýza vzdělávacích potřeb zaměstnanců ÚSC	44
4.2.2.	Vzdělávání zaměstnanců v organizaci	44
4.2.3.	Akreditace vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů	48
4.2.4.	Hodnocení vzdělávání zaměstnanců na Městském úřadu Šumperk	48
4.3.	Hodnocení zaměstnanců – 360° zpětná vazba	49
4.4.	System vzdělávání v ÚSC	50
4.4.1.	Ministerstvo vnitra ČR.....	50
4.4.2.	Institut pro veřejnou správu Praha	51
4.5.	Plán rozvoje lidských zdrojů na Městském úřadu Šumperk	54
4.6.	Náklady na vzdělávání na Městském úřadu Šumperk	56
4.7.	Profil společnosti Pars nova a.s.....	56
4.7.1.	Personální struktura zaměstnanců.....	58
4.7.2.	Přijímání zaměstnanců do firmy Pars nova a.s.	59
4.7.3.	Adaptace zaměstnanců.....	61
4.7.4.	Hodnocení zaměstnanců	63
4.8.	Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (příprava).....	64
4.8.1.	Vzdělávání zaměstnanců v organizaci (realizace)	65
4.8.2.	Hodnocení efektivity vzdělávání (transfer)	69
4.8.3.	Plán rozvoje lidských zdrojů.....	69
4.8.4.	Identifikace potřeb vzdělávání	72
4.8.5.	Hodnocení spokojenosti zaměstnanců	73
4.9.	Náklady na vzdělávání ve firmě Pars nova a.s.....	75
5.	Výsledky a diskuse	76
5.1.	Vyhodnocení dotazníkového šetření	78
5.1.1.	Vyhodnocení dotazníku z Městského úřadu Šumperk	80
5.1.2.	Vyhodnocení dotazníku z Pars nova a.s.	93
5.2.	Srovnání vzdělávání v soukromém a veřejném sektoru.....	108
5.3.	Diskuse a doporučení	110
6.	Závěr.....	112
7.	Seznam použitých zdrojů	115
	Seznam grafů.....	117
	Seznam obrázků	119
	Seznam tabulek	119
	Seznam použitých zkratk	119
9.	Přílohy	120

1. Úvod

"Práce vyžaduje čím dál větší vzdělání, vzdělání čím dál větší práci."

Gabriel Laub

Každá organizace i firma se v dnešní době pokouší o získání co nejpevnějšího postavení mezi svými konkurenty. Většina společností si začíná čím dál více uvědomovat, že tohoto cíle nedosáhne bez svých zaměstnanců. Proto se lidské zdroje stávají vysoce ceněným výrobním faktorem každé společnosti. Je velice důležité si uvědomit, že není potřeba pouze pracovníky zaměstnat, ale především posilovat jejich vzdělání s cílem dosáhnout vyšší hodnoty práce. Správně vyškolený personál je velice důležitou složkou k dosažení konkurenceschopnosti a realizací strategických cílů podniku.

Současná doba je charakteristická neustálými změnami, pro které je typický neustálý růst a rozsáhlost lidského vědění. Tyto nové trendy vyžadují neustálé investice do lidského kapitálu, což má za následek to, že každý pracovník v podniku by měl být správně veden k dalšímu vzdělávání, které je pro podnik nezbytné. Toto vzdělávání je limitováno schopností daného zaměstnance.

Každá firma se snaží maximalizovat užitek ze svých výrobních faktorů. Zdá se nejvýhodnější optimalizovat práci jako výrobní faktor, aby zaměstnanec představoval co největší přínos pro firmu. Toto však pouze neplatí u soukromých firem, ale i ve veřejném sektoru z důvodu zbytečného plýtvání se zdroji. Každý zaměstnanec po absolvování přijímacího řízení musí být zasvěcen do chodu společnosti a zaškolen na svém přiděleném místě. Toto školení je nutné z důvodu adekvátního pracovního výkonu. Je velice důležité, aby zaškolování a výcvik zaměstnance probíhal co nejefektivněji, a právě k tomuto účelu se ve středních a velkých firmách vypracovávají směrnice, které uvádějí, jak postupovat.

V této diplomové práci proběhne popsání a zhodnocení vzdělávání ve firmě Pars nova a.s. a Městském úřadu s rozšířenou působností v Šumperku. Cílem je u vybrané firmy a MÚ odhalit slabá místa při školení zaměstnanců, a to na základě nastudovaných vnitřních směrnic a dále na dotazníkovém šetření, na kterém se podílí jak personální oddělení, tak samotní zaměstnanci.

Výsledek výzkumu může vést ke zlepšení výcviku zaměstnanců ve firmě Pars nova a.s. a Městském úřadu v Šumperku.

2. Cíl práce a metodika

2.1.Cíl práce

Hlavním cílem předkládané diplomové práce je zhodnocení výcviku stávajících pracovníků ve vybrané společnosti. Pro samotnou analýzu byly vybrány 2 typy podniků, a to subjekt územního samosprávného celku jako reprezentanta veřejné správy s větší firmou ze soukromého sektoru. Díky těmto dvěma procesně a organizačně rozličným subjektům bude možná jejich vzájemná komparace a z toho vyvozené závěry. Pro samotné naplnění cíle je tato diplomová práce rozdělena na teoretickou a praktickou část. V úvodu práce bude vypracována literární rešerše, mapující současné trendy a postupy v oblasti výcviku zaměstnanců, za použití české i zahraniční literatury. K výsledkům hlavního cíle bude dospěno pomocí dílčího cíle, který má za úkol analýzu současného stavu výcviku zaměstnanců.

V praktické části proběhne představení organizačních struktur spolu s vnitřními směnicemi pro výcvik zaměstnanců. Pro získání dat od samotných zaměstnanců a vedoucích personálního oddělení budou použity různé formy dotazování. Pro vedoucí pracovníky personálního oddělení bude sběr dat probíhat pomocí standardizovaného rozhovoru. Ostatní zaměstnanci obdrží standardizovaný dotazník. V případě zjištění neuspokojivého výsledku při výcviku a vzdělávání pracovníků na nadcházející nové pracovní postupy budou stanovena doporučení pro dosažení maximální efektivity provozu. Po vyhodnocení dat z dotazníkového šetření a rozhovoru bude možné kriticky zhodnotit vzdělávání pracovníků ve veřejném a soukromém sektoru. Bude možné vyslovit možná doporučení pro efektivnější školení pracovníků.

2.2.Metodika

Diplomová práce se zabývá „Výcvikem zaměstnanců ve vybrané společnosti. Pro srovnání výcviku byla zvolena firma Pars nova a.s., jako zástupce privátního sektoru a Městský úřad Šumperk jako zástupce veřejnoprávního sektoru.

Teoretická část diplomové práce vychází ze studia odborné literatury autorů, kteří se věnují problematice výcviku a vzdělávání zaměstnanců v organizaci, a obsahuje teoretická východiska, ze kterých vychází praktická část diplomové práce. V teoretické části jsou využity komparační techniky srovnání přístupu různých autorů k navozenému tématu.

Teoretická část zahrnovala i studium aktuálních právních předpisů a interních právních norem firmy Pars nova a.s. a Městského úřadu Šumperk.

Praktická část diplomové práce je analýzou údajů získaných z empirického výzkumu. V praktické části je využito deskripce procesů, kterými se se jak Pars nova a.s., tak i Městský úřad Šumperk řídí a na základě kterých při výcviku a vzdělávání zaměstnanců postupují. Analýza procesu výcviku byla provedena jako kvalitativní šetření za pomoci rozhovorů s vedoucími pracovníky. Byly využity zejména poznatky od personální ředitelky firmy Pars nova a.s. a personalistky Městského úřadu Šumperk. Jednotlivé konzultace s oběma personalistkami probíhaly kontinuálně v průběhu provádění výzkumu a vypracování této diplomové práce. V rámci konzultací byly doplňovány a upřesňovány informace, které se vztahovaly k jednotlivým tématům, kterými se tato diplomová práce zabývá. Analýza efektivnosti výcviku byla založena na posouzení ukazatelů výsledků pracovní činnosti. Ta vycházela z provedeného dotazníkového šetření, které bylo provedeno jak elektronicky prostřednictvím dotazníkového šetření na Google Forms, tak i formou obsahově shodných tištěných dotazníků, které byly distribuovány prostřednictvím personálního útvaru firmy Pars nova a.s., zejména zaměstnancům dělnických profesí, kteří běžně nedisponují firemním e-mailem. V dotazníkovém šetření bylo osloveno 191 zaměstnanců Městského úřadu Šumperk a dotazníkového šetření se jich zúčastnilo 96. V dotazníkovém šetření u zaměstnanců Pars nova a.s. se z celkových 596 zaměstnanců zúčastnilo dotazníkového šetření celkem 201 zaměstnanců. Oba dotazníky jsou součástí příloh této diplomové práce. Formy otázek položených v dotazníku byly zejména uzavřené, s předem připravenými odpověďmi, dále polootevřené, kde měli respondenti kromě připravených odpovědí možnost vypsát i odpověď vlastní, a jedna otázka byla zcela otevřená a v ní měli respondenti možnost vyjádřit se k položenému dotazu zcela vlastními slovy. Dotazník byl koncipován tak, aby získané odpovědi reflektovaly zejména teoretická východiska této diplomové práce a odrážely aktuální stav výcviku a vzdělávání zaměstnanců jak ve firmě Pars nova a.s., tak i na Městském úřadu Šumperk. Vyhodnocení odpovědí na dotazníkové šetření bylo provedeno jak statisticky, tak i formou grafů a komentářů. Z výsledků analýzy byla vypracována syntéza, která je výstupem výsledků této diplomové práce, doporučení a jako závěrečné zhodnocení je i součástí závěru. Rovněž byla uplatněna metoda přímého pozorování postupů při výcviku a při pracovní činnosti.

3. Teoretická východiska

V této části diplomové práce je na základě odborné literatury popsána problematika lidských zdrojů a vzdělávání. Konkrétně se věnuje rozvoji lidských zdrojů, vymezuje základní pojmy z oblasti vzdělávání a nejvíce se zaměřuje na jednotlivé fáze cyklu vzdělávání.

3.1. Podnikové vzdělávání

V současné době se klade obrovský důraz na kompetitivnost jednotlivých obchodních a výrobních jednotek. Ať už se jedná o výrobní závod či firmu poskytující služby, schopnost uspět v obrovské konkurenci je jednou ze základních podmínek přežití – nalezení niche marketů je věcí velmi složitou a jakmile někdo „díru“ na trhu objeví, během velmi krátké doby se vždy objeví konkurence.

A právě kvalita poskytovaných služeb je jednou ze základních podmínek kompetitivnosti. Maximální kvalita výstupního produktu závisí pak na souhře mnoha faktorů, ať už to jsou suroviny, technologické postupy, know-how, flexibilita či síla značky. To vše je ovšem realizováno prostřednictvím zaměstnanců firmy (pokud vyloučíme dnes již velmi ojedinělý případ, kdy majitel firmy si činí všechny úkony sám). Zaměstnanci tak tvoří jeden ze základních a nejdůležitějších výrobních faktorů dané společnosti. A aby tato aktiva mohl podnik vždy maximálně využít, potřebuje, aby jeho zaměstnanci byli vždy vyškoleni v rámci dané pracovní pozice.

Úkolem personálního oddělení je nejen vybrat dobré vhodné kandidáty, ale také se průběžně starat o to, aby jejich odborná úroveň odpovídala maximálním požadavkům, které jsou na ně kladeny. Kromě péče o zaměstnance je to pak systém osobního rozvoje a odborného vzdělávání zaměstnanců. Je důležité si uvědomit (a dát zaměstnancům najevo), že vzdělávání zaměstnanců a jejich odborná excelence jsou důležité jak pro podnik, tak pro zaměstnance samotné. Je v jejich zájmu udržovat se na špičce v oblasti znalostí a odborných dovedností. Nejenže to je pro ně ideální způsob, jak se stát pro podnik nepostradatelným a maximalizovat tak svoje benefity (například: výše platu nebo kariérní postup), je to také způsob, jak si zajistit svoji osobní konkurenceschopnost do budoucnosti v okamžiku (který může a nemusí nastat), kdy si daný pracovník bude muset hledat práci a novému zaměstnavateli pak bude potřebovat zdůraznit svoji hodnotu na trhu práce.

To všechno přispívá k motivaci zaměstnanců ke vzdělávání, takže to pak není pouhou povinností, ale je to jejich osobním vnímaným cílem.

„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. V tomto procesu sehrává stále větší roli podnik a jeho organizované vzdělávací aktivity. Pouze tehdy, pokud podnik poskytne a umožní zaměstnancům adekvátní vzdělávání a rozvoj, může doufat v udržitelný rozvoj.“

(Váchal, Vochozka, 2013)

Výcvik zaměstnanců je důležitou součástí podnikového vzdělávání, jedná se o průřezový obor, který vychází z několika odborných disciplín, konkrétně se jedná o pedagogii, odborníky na výchovu a personální managery (managery lidských zdrojů). Právě do kompetence podnikových managerů spadá podnikové vzdělávání, která je součástí psychologie práce a organizace, jako zavedeného psychologického oboru. Výcvik zaměstnanců se v posledních dekádách změnil kvůli změně potřeb samotného výcviku a přípravy zaměstnanců. V minulosti se člověk vzdělával a připravoval předem na celý svůj pracovní život. V dnešní době je práce velmi variabilní a pracovní příprava na celý život již není možná.

(Kolman, 2005, s. 11)

3.1.1. Co je základním cílem podnikového vzdělávání?

Podnikové vzdělávání je proces, na jehož počátku je zaměstnanec, kterému chybí určité dovednosti či znalosti, a na konci je zaměstnanec, který tyto dovednosti a znalosti má dostupné v míře a na takové úrovni, která je optimální pro dosahování obchodních cílů dané organizace. Soubor požadovaných charakteristik výkonu pak definuje požadované kompetence daného zaměstnance – činnosti, které musí být schopen vykonávat, aby mohl zastávat povinnosti související s danou pracovní pozicí.

(Vodák, Kucharčíková, 2007)

3.1.2. Definice kompetence

Tím, kdo první použil termín „kompetence“, byl David McClelland. Ten v roce 1973 publikoval zásadní práci s názvem „Testování kompetence spíše než inteligence“. Byla to reakce na neuspokojivé výsledky tehdejšího testování inteligence a také na tradiční analytické přístupy k výběru zaměstnanců. McClelland tvrdil, že tradiční inteligenční testy a jejich variace, například akademické tituly, nejsou schopny predikovat pracovní výkonnost. Tehdy poprvé navrhl, aby se testovala kompetence daného pracovníka vykonávat svěřenou práci.

(Veteška, Tureckiová, 2008)

Dalším propagátorem toho termínu byl Richard Boyatzis, který ve své knize „Kompetentní manažer“ uvádí, že kompetence je kombinací motivace, charakterových vlastností, dovedností, aspektů osobní image nebo sociální role, případně konkrétních vědomostí. Jinými slovy, kompetence je komplexní charakteristika jednotlivce, kterou je možno považovat za relevantní předpoklad k úspěšné výkonnosti. Boyathisova definice kompetence ovšem zdaleka nebyla dokonalá a ve své době vzbudila velice intenzivní debatu, která daleko přesáhla jeho původní obsah. (Kovács, 2009)

David M. Klein (2009) definoval kompetenci nejvíce odlišným způsobem: podle něj je kompetence soustavou pozorovatelného chování, jinými slovy souborem “behaviorálních indikátorů”. Tyto indikátory jsou shromážděny okolo centrálního tématu, které se následně stane kompetencí. Klein uvádí, že chování je základem kompetence – to je přesný opak toho, co tvrdí ostatní. Podle nich je kompetence základem chování: podle toho, jaké kompetence daný člověk má (a nyní hovoříme o širším významu slova “kompetence”), dá se odhadnout jeho chování.

Woodruffe rozlišuje mezi *schopností (competence)* a *kompetencí (competency)*. Schopnost je kritérium výkonu, kdežto kompetence jsou charakteristiky chování, jež jsou základem daných schopností. Rowe si kladl stejnou otázku a probíral schopnosti/kompetence z hlediska dovedností a standardizovaného výkonu, a definuje kompetenci jako kvalitativní vlastnost chování nutnou k dosažení určité schopnosti. To je podobné jako Kleinův argument v jeho knize *Family Theories* (1996), že kompetence nejsou psychologickým konstruktem, ale spíše tematickými skupinami demonstrovaných pozorovatelných variant chování, které dokážou rozlišovat mezi nadprůměrným

a průměrným výkonem. Tato chování pak nepotřebují dále žádné další zásahy, předpoklady či interpretace.

(Wagnerova, 2008)

Ač se definice kompetencí liší v odstínu jednotlivých významů, vždy se vztahují k základní potřebě: pracovníci dané organizace plní kvalitně úkoly, vyplývající z jejich pracovního zařazení.

3.1.3. Kompetenční přístup ke vzdělávání

Jak již ze samotné definice kompetenčního vzdělávání vychází, kompetenční vzdělávání je zaměřeno na konkrétní zvyšování schopností u jednotlivých pracovníků. Jednou z nejdůležitějších charakteristik kompetenčního vzdělávání je fakt, že „měří učení spíše než čas“. V praxi to znamená, že při vzdělávání není důležité kolik času danému vzdělávacímu programu věnujeme, zajímá nás pouze výsledek – že daný subjekt či subjekty zvýšily své schopnosti vykonávat danou práci („kompetence“). Kompetenční vzdělávání je pak vynikajícím nástrojem pro personalizované a individuální školicí programy – ty, které může daný pracovník studovat či absolvovat sám, bez přítomnosti školitele či dalších studujících. Obrovskou výhodou je to, že rychlejší pracovníci nemusí čekat na pomalejší a nedochází tak ke zbytečným ztrátám a prostojům. Při kompetenčním vzdělávání dokončí pracovníci vzdělávání v různé časy, ale na konci daného vzdělávacího bloku mají stejné vědomosti. Při jiném způsobu pak všichni absolvují hromadný kurz, který trvá jednu určitou hodinu, ale na jeho závěru mají absolventi daného programu nestejnou úroveň vědomostí. A tím se ve skutečnosti následně velmi liší jejich kompetitivita.

(Bartoňková, 2010)

Předpokladem kompetenčního vzdělávání jsou naprosto přesně definované popisy pracovní náplně pro jednotlivé pracovní pozice. Popisy je potřeba ideálně provést pomocí metody S.M.A.R.T. tak, aby byly specifické (S), měřitelné (M), dosažitelné (A – achievable), realistické (R) a časově specifické (T – time). Kompetenční vzdělávání není samozřejmě vhodné pro všechny pozice – je velmi důležité, aby si pracovníci na daných pozicích uvědomovali důležitost průběžného vzdělávání. Z hlediska organizace pak mají absolventi kompetenčního typu vzdělávání možnost se rychleji zařadit do pracovního procesu a využít tam nově nabyté znalosti, čímž zvyšují svoji efektivitu a také produktivitu celé společnosti

(nemluvě o dalších dopadech, jako je například pozitivní příklad na okolí). Kompetenční vzdělání pak také dává absolventům pocit vyššího sebevědomí a schopnosti rozhodovat se sám za sebe – i z toho důvodu je kompetenční systém vzdělávání vhodný hlavně pro manažerské pozice, kde se autonomie ve vzdělávání očekává (nebudeme vám říkat, co se máte učit – řekneme, co po vás chceme, vy se rozhodněte, jaký kurz si zvolíte).

(Pilařová, 2016, s. 11)

3.1.4. Systematický přístup ke vzdělávání

Využití systematického přístupu ke vzdělávání je podle Bartoňkové (2010) aplikovatelné ve chvílích, kdy v určité fázi rozvoje dané společnosti či podniku jsou preferovány cíle společnosti jako celku. Systematický přístup ke vzdělávání je nutný k tomu, aby sladil časový harmonogram vzdělávání s potřebami společnosti. Na rozdíl od kompetenčního vzdělávání je tedy pro pracovníky méně flexibilní, zato umožňuje lépe plánovat – což může hrát velmi důležitou roli zvláště u velkých organizací a také všude, kde se vzdělává velké množství pracovníků v jednom konkrétním odvětví. Metodickým přístupem je zajištěno, že zaměstnanci budou mít k dispozici vědomosti a nástroje k tomu, aby potřeby společnosti či firmy saturovali prostřednictvím kompetentního pracovního výkonu. Tento systematický přístup dělí Bartoňková (2010) na:

Analýza

V první fázi se stanoví potřeba tréninku prostřednictvím analýzy výkonu a chování zaměstnanců a srovnáním zjištěných faktů s cíli společnosti. Pro správnou identifikaci potřeb a zacílení daného úsilí je potřeba zajistit dostatek informací také od managementu. Je také důležité odlišovat, které indikátory je možno vylepšit prostřednictvím vzdělávání a které problémy mají kořeny mimo oblast edukace. Příklad: nepřesný reporting může znamenat nedostatečnou znalost metodologie, ale také nepozornost či úmyslné zanedbání.

Plánování

Ve fázi plánování se použijí informační vstupy, získané ve fázi analýzy, k vytvoření cílů celého procesu vzdělávání, volbě metod vzdělávání, specifikaci tréninkových a učebních materiálů, a také volbě místa, kde bude vzdělávání probíhat. Všechny tyto prvky je potřeba při plánování důkladně zvážit a zohlednit – zvláště s ohledem na charakter vzdělávacího programu a předpokládaný profil pracovní pozice (jinak probíhá školení pro obsluhu

pásové výroby a jinak školení pro správce počítačových sítí). Je také na místě zvážit, jak se bude na konci vzdělávacího období měřit jeho úspěšnost.

Vývoj

Tato fáze se věnuje konkrétní přípravě školicích či výcvikových materiálů a zdrojů (včetně lidských), potřebných k uskutečnění vzdělávacího programu. V tuto chvíli jsou již přesně stanoveny počty účastníků, potřebná dosažená úroveň vzdělání a také kvalitativní nároky na absolventy vzdělávacího programu. Nyní se také přesně plánuje, kdo a kdy se zúčastní daného školení (to je jeden z hlavních praktických rozdílů oproti kompetenčnímu vzdělávání). Připravují se prezentace, volí se školitelé, rozdělují se skupiny atd.

Implementace

Samotná realizace školicího / výcvikového programu je tím bodem, ke kterému celé předchozí úsilí směřovalo. Jednotliví zaměstnanci absolvují školicí bloky a vstřebávají nové informace a dovednosti. V této fázi dochází k aplikaci všech dříve získaných poznatků na cílovou skupinu zaměstnanců, a to takovým způsobem, aby byly naplněny cíle celého vzdělávacího programu.

Hodnocení

Sběr a průběžné hodnocení probíhá během celého procesu. Protože se málokdy jedná o homogenní kurz, je potřeba průběžně vyhodnocovat každou jeho fázi – v případě, že výsledky nebudou odpovídat požadavkům, je jednodušší identifikovat úzká hrdla a změnit jen určitou část procesu, místo toho, aby se začínalo znovu (navíc by to bylo extrémně organizačně i finančně náročné). Na závěr se připravuje shrnutí celého programu, které kromě uvedení výsledků, stanovení úspěšnosti (dosáhli jsme cílů?) také uvádí návody ke zlepšení do budoucna.

3.2. Životní cyklus zaměstnance ve vztahu ke vzdělávání

Stejně jako v ostatních oblastech života a pracovního procesu má i oblast lidských zdrojů unikátní životní cyklus. Ten zahrnuje kroky a fáze, kterými pracovníci v rámci svého působení v organizaci prochází, a také roli, kterou oddělení lidských zdrojů v dané oblasti sehrává. A jelikož oblast vzdělávání je neoddelitelnou zodpovědností právě HR, je velmi

důležité identifikovat právě jednotlivé fáze tohoto cyklu a stanovit, jakou úlohu v nich vzdělávání sehrává.

Každá fáze tohoto cyklu má své vlastní kritické body, možnosti a výhody. Pokud je například hlavním problémem firmy velká migrace zaměstnanců, je pravděpodobné, že je potřeba zapracovat na fázi motivace. Pokud je pravidelně vyhodnocována jako nedostatečná právě oblast znalostí, dovedností a kompetencí, je potřeba zapracovat na fázi vzdělávání. Jinými slovy: pokud se v kterékoliv fázi objeví kritické úzké hrdlo, je potřeba se na tuto danou fázi zaměřit a přijmout příslušné kroky k jeho odstranění ve vztahu k životnímu cyklu zaměstnance ve vztahu ke vzdělání. Autor této diplomové práce stanoví šest fází, které se této problematice přímo dotýkají.

3.2.1. Nábor

Na počátku každého byznysu stojí problém, jak najmout správné zaměstnance. Rozhodnutí, přijímaná v této fázi, hrají kritickou úlohu ve fluktuaci, produktivitě a také růstu. V této fázi je potřeba učinit několik zásadních rozhodnutí a kroků, které se dle Pilařové (2008, s. 56) dají rozdělit na:

- a) Vytvořit strategický plán nábory zaměstnanců, který bude důsledně identifikovat potřebné pozice a definovat podmínky jejich obsazení, včetně podrobností jako, co očekávat od zaměstnanců, strategii pro přilákání nejlepších lidí na trhu, stanovení podmínek pro jejich udržení, definici způsobů interní komunikace a další.
- b) Navrhnout takový systém benefitů, mezd a dalších kompenzací, aby byla podpořena snaha přilákat ty nejlepší talenty na trhu. A právě vzdělávání je jedním z nejdůležitějších komponentů v rámci takového benefitního systému, protože průběžně zvyšuje kompetitivnost daného zaměstnance. Navíc může být systém navázán také na osobní rozvoj daného zaměstnance – vyšší úroveň vzdělanosti a odbornosti znamená vyšší pracovní zařazení, v důsledku vyšší mzdy atd. Je velmi důležité, aby zaměstnanci při nástupu měli dobrý přehled o všech těchto benefitech, aby si uvědomovali důležitost průběžného vzdělávání nejen pro firmu, ale také pro ně samotné.
- c) Proces nábory má své přesné zákonitosti a postupy. Zahrnuje nejen posouzení uchazečova životopisu (obsah i forma jsou přitom obojí velmi důležité), ale také systém testů a vyhodnocení uchazeče při úvodním setkání, ať už tento probíhá formou osobního pohovoru nebo assessment centra. Zájem potenciálního uchazeče o firemní vzdělávání může pak být jedním ze základních ukazatelů dané firmy.

3.2.2. Adaptace

Proces adaptace začíná v okamžiku, kdy nový zaměstnanec nastoupí do své dané pozice. V tu chvíli by jak jemu, tak zaměstnavateli mělo být jasné, jaké je jeho postavení v rámci společnosti, jaká jsou očekávání a povinnosti. Nedílnou součástí adaptace je také nabírání informací o firemní kultuře a způsobu fungování organizace – což jsou informace, které jsou částečně komunikovány už v rámci úvodního rozhovoru, ale jejich praktická adaptace je právě záležitostí až samotného působení v rámci organizace.

Pokud chce být nový zaměstnanec úspěšný, musí přijmout hodnoty a kulturu dané společnosti. Jedním z nezbytných předpokladů je také plné porozumění povinností a zodpovědností, které mohou zaměstnanci pomoci adaptovat se na novou situaci a přivést ho k tomu, že se identifikuje se společností a přijme její hodnoty za vlastní. Často se v této situaci využívá systém patronů či mentorů, kteří jsou dlouhodobými úspěšnými členy organizace a kteří nové zaměstnance provedou úvodní částí jejich zaměstnaneckého životního cyklu. Tato část zahrnuje také představení zaměstnance jeho kolegům, zajištění toho, aby měl vše, co k úspěšnému startu potřebuje, a mohl tak od začátku vykonávat plně své povinnosti a nemusel se zdržovat zbytečnými prodlevami. Je také extrémně důležité, aby zaměstnanec v tuto chvíli věděl, že stejně jako dítě se v životě neustále učí, i on se bude v rámci firemního systému neustále vzdělávat a že součástí procesu vzdělávání není jen pasivní příjem informací, ale v určitou chvíli také jejich předávání dále.

(Vajner, 2007)

3.2.3. Motivace

Během prvních tří měsíců zaměstnanosti je největší míra odchodu nových zaměstnanců, často je to přičítáno nedostatku motivace. Je proto důležité budovat vztahy se zaměstnanci právě během tohoto úvodního období i proto, že v případě odchodu zaměstnance jsou veškeré náklady na jeho recruitment takřka zbytečné – jeho přínos je výrazně nižší než investice do něj/ní. Pokud je nový zaměstnanec dostatečně motivován, může se období adaptace na nové pracovní podmínky výrazně zkrátit. To všechno má, kromě mentálních, také čistě praktické důsledky – zaměstnanec psychologicky překoná hranici rozhodování, zda v organizaci zůstat, či ne daleko rychleji a také začne dříve přispívat k cílům firmy (a tím pro ni začne být profitabilní). V tuto chvíli se začínají taky projevat benefity, které společnost zaměstnancům nabízí. Už od první chvíle tedy musí být zaměstnancům jasné, že vzdělávání je jedním z nejcennějších benefitů i pro ně samotné. Nejen z hlediska

finančního, ale také kvůli tomu, že můžou daleko rychleji získat uznání a autoritu v rámci dané společnosti.

V této chvíli je potřeba také zaměstnancům zdůrazňovat právě přímý vztah mezi vzděláváním a výkonem společnosti, resp. plněním jejích cílů (ne všechny společnosti musejí být zaměřeny na výkon, u neziskových organizací mohou například být cíle naprosto jiné). Úspěch společnosti je základem vytváření pozitivního pracovního prostředí. Pracovat pro ty, kteří mají schopnost být na špici, je vždy lepší než pracovat pro neúspěšné. Osobní identifikace a uznání těch, kteří se na tomto výsledku podíleli, je obrovským faktorem motivace.

Je důležité nastavit hned zpočátku přímou souvislost mezi vzděláváním a pracovním výkonem, a tím de facto také osobním úspěchem. Pokud se podniku podaří nastavit hned od počátku vnímání firemního vzdělávání jako nezbytného a žádaného předpokladu nejen k úspěchu podnikání, ale také k úspěchu jednotlivce, je splněna základní podmínka toho, aby firemní vzdělávání bylo úspěšné – a to je jeho pozitivní přijímání pracovníky.

(Hroník, 2007)

3.2.4. Hodnocení

Hodnocení je velmi důležitou částí procesu vzdělávání a životního cyklu zaměstnance obecně. Při použití specificky orientované metriky dává zaměstnanci možnost porovnat výkon na začátku a na konci určitého období. Nadřízeným a seniorským členům organizace pak dává možnost zhodnotit schopnosti daného zaměstnance v rámci dané pozice, o jeho dalším směřování a vývoji. Hodnocení v organizaci s propracovaným plánem rozvoje a vzdělávání zaměstnanců probíhá v pravidelných intervalech. Cílem je také postavit před zaměstnance nové osobní cíle a podpořit je v jejich dosahování, poskytnout jim konstruktivní zpětnou vazbu a nastítnit ve spolupráci s nimi cesty jejich možného rozvoje.

Je velmi důležité, aby hodnocení bylo založeno na měřitelných faktech, ne na pocitech hodnoceného. Zaměstnanec nesmí mít nikdy pocit, že jeho výkon je hodnocen na základě osobních sympatií, naopak, musí být přesvědčen, že celková míra jeho úspěšnosti závisí právě jen na objektivním výkonu. Lidé si musí být vědomi toho, že pro jejich úspěch je důležitý právě osobní rozvoj. A právě proto je nutné při pravidelném hodnocení, prováděném systémem osobních pohovorů a performance reviews, zdůrazňovat důležitost

vzdělávání a nabízet možnost zapojit se do firemního systému. Pokud lidé budou zapojeni do systému školení, budou jejich výkony v rámci svěřených úkolů vždy více kvalitní. Při přímém navázání dobrých výsledků na osobní rozvoj a také kariérní a služební postup bude dosaženo toho, že lidé budou mít motivaci se právě do takového vzdělávacího systému zapojit aktivně, čímž bude zdůrazněna jeho účinnost a význam.

(Hroník, 2006)

3.2.5. Uznání

V této fázi cyklu rozvoje má zaměstnavatel možnost odměnit zaměstnance nejen za jeho přínos, ale také za jeho snahu. Pokud zaměstnavatel nabídne konkrétní benefity, navázané na určité dosažené milníky, vytváří tím podporu motivačnímu systému, zmiňovanému v minulém bodu. Tyto benefity mohou být naprosto konkrétní, například možnost home office, osobní rozvoj i mimo pracovní úkoly (v soukromém čase), využívání firemních prostředků i mimo práci (notebooky, auta atd.), možnosti pro rodinné příslušníky a další.

Jedním z největších a nejučinnějších benefitů, který může zaměstnavatel zaměstnanci nabídnout a který v sobě spojuje jak osobní prospěch, tak pocit identifikace se společností, je systém zaměstnaneckých akcií – případně jakýkoliv jiný systém, který dá zaměstnancům pocit, že oni jsou opravdu vlastníky dané organizace. Velmi častým prvkem, bránícím v rozvoji daného zaměstnance, je přístup “přece nebudu dělat něco pro někoho jiného, raději se budu starat sám o sebe”.

(Branham, 2009, s.132)

3.2.6. Ukončení

Každý cyklus dospěje jednou nezvratně ke svému konci. V některých případech se jedná o dosažení věkové hranice (odchod do důchodu), jindy se zaměstnanec vrací do školy, v dalších případech pak (díky systému vzdělávání a získávání praxe) zaměstnanec přeroste možnosti organizace a potřebuje se rozvíjet dál. I v této fázi je potřeba zaměstnance ocenit za odvedenou práci a umožnit mu přechod do nové životní fáze co nejplynuleji.

Důležitost firemního vzdělávání je v tomto případě zřejmá. Pokud zaměstnanec přechází na nové pracovní místo, je vzdělání, kterého se mu v bývalém zaměstnání dostalo, jednoznačným argumentem, který zvyšuje (nebo je přímo podmínkou) možnost získání nové pozice. Pokud zaměstnanec končí svoji zaměstnanost, je výše jeho vzdělání, a tudíž

i dosažená pozice určující pro výši platu, a tudíž také pro výši jeho příjmů v důchodovém věku.

(Branham, 2009, s.230)

3.3.Cyklus podnikového vzdělávání

3.3.1. Plánování

Plánování je první fází v celkovém schématu podnikového vzdělávání, do níž jsou následně zahrnuty veškeré aktivity, které jsou v daném období v rámci vzdělávacího procesu realizovány. Tím základním bodem, který je potřeba v rámci plánování vzdělávání provést, je identifikace potřeb – tedy rozdílu mezi současným stavem a požadovaným stavem úrovně znalostí a schopností zaměstnanců organizace. Dále je nutno stanovit prostředky a konkrétní aktivity, kterými bude daných cílů dosaženo, a konečně je potřeba zakomponovat do celkového procesu vyhodnocení zpětnou vazbu, díky kterým není vzdělávání rigidním neměnným procesem, ale dokáže jakožto systém flexibilně reagovat na měnící se situaci jak ve společnosti (firmě), tak na změny na trhu zaměstnanosti.

Proces plánování se dle Vodáka a Kucharčíkové (2007) dělí do tří částí:

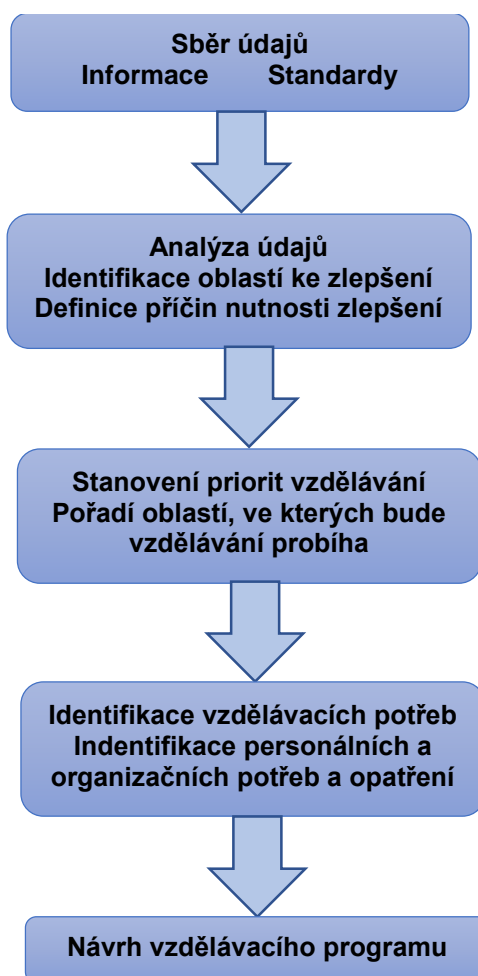
- a) Fáze přípravná, ve které se obecně formulují potřeby a cíle vzdělávání, včetně jejich kvantifikace, definuje se přesně cílová skupina a porovnává se teoreticky výsledná situace se současným stavem.
- b) Fáze realizační, kdy se obecné požadavky rozpracovávají do jednotlivých časových údobí a stanovují se konkrétní prostředky a způsoby, jak daných cílů dosáhnout. V této fázi se volí metody a techniky vzdělávání, rozhoduje se, zdali bude proces probíhat distančně, prezenčně, jaké technologie budou použity, která témata budou probírána vzhledem k relevanci k daným cílům a také, jak bude celý proces začleněn do celkového chodu organizace či firmy.
- c) Fáze zdokonalovací, ve které se hodnotí výsledky vzdělávacího procesu, zpracovává se zpětná vazba jeho účastníků a probíhá proces identifikace možnosti vylepšení celého procesu z hlediska dopadu na firemní i osobní cíle. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) také tahle fáze zahrnuje hodnocení interní komunikace, čili do jaké míry jsou zaměstnanci informováni o celém procesu a jeho důsledcích a dopadech, jak je celá akce zajištěna po stránce zdrojů (finančních i osobních), za jakou dobu se společnosti

začnou vynaložené náklady vracet a zdali má společnost dostupné dostatečně kvalitní lektory.

3.3.2. Mapování stavu a potřeb vzdělávání

V této fázi se zjišťuje aktuální stav jednotlivých prvků – to jsou vědomosti a schopnosti zaměstnanců, jejich současná a požadovaná úroveň. Tento rozdíl pak definuje vzdělávací potřeby dané organizace. V případě, že je jich zjištěno více, je v této fázi také velmi důležité stanovit jejich priority, definovat, kterým se musí firma věnovat jako prvním, které jsou nezbytně důležité pro její fungování a které jsou naopak pouze minoritním vylepšením jejího tržního postavení.

Obrázek 1 Model procesu identifikace potřeb vzdělávání



(Zdroj: vlastní zpracování, 2018)

3.3.3. Zpracování závěrů v rámci přípravy

Je potřeba zvážit aktuální stav v rámci jednotlivců, týmů i organizace jako celku. Jedná se o extrémně strategicky důležitou fázi, kdy se rozhoduje o tom, jakou formou bude firma k uspokojování vzdělávacích potřeb přistupovat a zdali bude možno také dané potřeby vůbec v rámci daného firemního uspořádání a možností realizovat – může se stát, že na dané vhodné formy vzdělávání nebude mít firma dostatek prostředků, že je nutné řešit náborem pracovníků s jiným kvalifikačním skill set, nebo že je naopak je možno řešit v rámci současných firemních možností například zvýšenou praxí či zapojením seniorských pracovníků. Prioritizace jednotlivých potřeb je pak již jen logickým vyústěním celého procesu definice soustavy potřeb.

(Vajner, 2007)

3.3.4. Možné varianty podoby vzdělávání

Základní možnosti vzdělávání rozděluje Koubek (2011) na “on the job” a “off the job” metody.

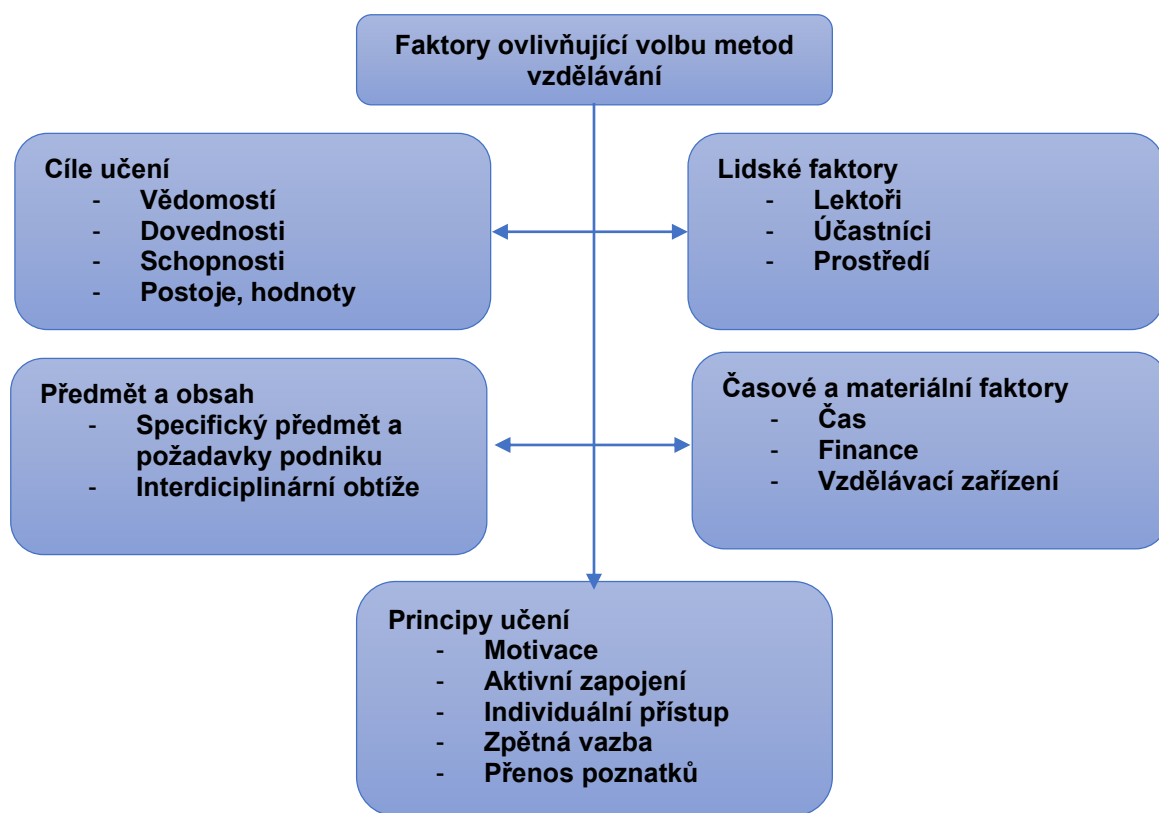
3.3.5. On the job metody vzdělávání

AAR (After Action Review) - zaznamenávání a následní sdílení praktických znalostí. Po provedení určité akce zpracuje vedoucí pracovník Zprávu o vyhodnocení akce (After Action Review).

Asistování – Pracovník je přidělen ke staršímu, zkušenějšímu pracovníkovi, od kterého se učí systémem pozorování a asistence.

Briefing – krátká a neformální porada členů týmu, příprava a sdílení informací, rozdělení úloh a instruktáž méně zkušených členů týmu.

Obrázek 2 Faktory ovlivňující volbu metod vzdělávání



(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Instruktaž – Nový pracovník má přiděleného instruktora, který mu předvádí zadané úkoly a jejich správné provádění. Následně pracovník dané úkony opakuje pod dohledem instruktora, ovšem již samostatně. Tento postup se nepoužívá při velmi složitých úkonech, pro ty je nutno zvolit jiné možnosti a zvláště teoretickou přípravu.

Konzultování – Metoda vhodná pro osoby, které jsou schopny vykonávat většinu svěřeného úkolu samostatně. Probíhá podle potřeb či plánu aktuálního vzdělávacího programu či akce. Většinou se využívá jako doplňující prvek při samostudiu.

Koučování – Účastník vzdělávacího programu dostane kouče, který je za jeho vzdělávání zodpovědný. Jedná se o podporu a dohled seniorského pracovníka nad juniorem. Není to mentor – kouč nemá odborné znalosti, dokáže být rádčem spíše v měkkých dovednostech – vede lidi, dokáže pracovat s psychologií atd. Kouč ukáže danému pracovníkovi vlastní cestu a pomůže mu najít a zvolit si efektivní a správné postupy. Jedná se většinou o velmi dlouhodobý proces.

Mentorování – Každý účastník vzdělávání má svého mentora, spolu pak stanoví intenzitu i formu vzdělávání. Tento mentor, odborník v dané vzdělávané oblasti, pak poskytuje feedback a vede daného pracovníka v jeho vzdělávacím procesu.

Pracovní porady – Setkání pracovníků za účelem komunikace, koordinace a spolupráce při řešení určitého úkolu nebo projektu.

Rotace práce - Používá se při adaptaci na zcela nové komplexní pracovní prostředí. Daný pracovník si musí vyzkoušet všechny aspekty práce – je to důležité zvláště u vedoucích pracovníků, kteří ovládají manažerské schopnosti, ale neznají podrobnosti o dané práci, které mají řídit. Aby poznali podrobnosti o daných úkolech a mohli je následně lépe koordinovat a plánovat, dělají takzvané “kolečko”. (Někdy se používá také k prevenci syndromu vyhoření.)

3.3.6. Off the job metody vzdělávání

Přednáška / kurz – jedna z nejčastějších forem teoretické průpravy. Presentují se konkrétní informace, fakta a teoretické znalosti. Výhodou je možnost hromadného vzdělávání, při kvalitním lektorovi je pak možno dosáhnout velmi rychlého šíření výsledků. Naopak pokud je zvolen špatný kouč, přednáška může posluchače nudit a čas strávený školením může být ztracený až kontraproduktivní. Při volbě tohoto způsobu vzdělávání je tedy nutné velmi důkladně zvolit lektora či přednášejícího, který kromě odborných znalostí musí mít také vynikající prezentační dovednosti.

Demonstrace – zaměstnanci na vlastní oči vidí způsob toho, jak je daná práce vykonávána. Může být kombinována také s on the job metodami – demonstraci často provádějí sami mentoři. Výhodou je, že zaměstnanci si mohou práci sami vyzkoušet, jsou aktivně zapojeni a v rámci praktických zkušeností dokážou skloubit teoretickou přípravu s jejím konkrétním využitím.

Simulace – vytváří se modelové situace, ve kterých se účastníci aktivně zapojují. Využívá se hlavně v pozdějších fázích, vyžaduje pokročilou míru znalostí pracovníků. Modelové situace mívají často přesně definovaný průběh a jsou typizované – podobají se reálným situacím, ke kterým při výkonu pracovních povinností dochází.

Workshop – oblíbená metoda v rámci skupinového vzdělávání. Jedná se o kombinaci prezentace teoretických a praktických přístupů, které jsou následně aplikovány na konkrétní situaci. Procvičují se v danou chvíli již známé informace a praktické postupy,

hledají se různé způsoby řešení daných konkrétních úkolů. V rámci workshopu se většinou hodně podporuje kreativita a aktivita při plnění jednotlivých zadání. Workshopy jsou vhodné pro individuální i kolektivní úkoly.

Kazuistika – popis a analýza konkrétní situace, která se již v minulosti vyskytla nebo u které se předpokládá, že by vzhledem k charakteru vykonávané práce nastat mohla. Z konkrétních případů je možno odvodit obecná poučení. Předností je obecný přístup k danému problému, aplikace různých řešení a jejich možná analýza.

Brainstorming – jedna z nejzábavnějších a u kreativních úkolů nejoblíbenějších možností vzdělávání. Účastníci se shromáždí na jednom místě a naprosto náhodně navrhnou řešení daného problému, bez ohledu na realizovatelnost daného řešení. Při brainstormingu se jednotliví pracovníci přesvědčí o tom, že konkrétní situace mohou mít opravdu nečekaná řešení, že není dobré nic zpočátku odvrhovat. Není vhodná pro mechanické a přesně definované úkony.

Hraní rolí – účastníci dostanou v rámci daného problému určité role (pracovník, co porušil předpisy, personalista, ředitel podniku) a následně přehrávají danou situaci tak, jak by se v ní v rámci své role zachovali. Následně se role prohazují a zaměstnanci pak mají možnost si vyzkoušet různé náhledy na konkrétní modelovou situaci.

Outdoor training – někdy také nazývaný teambuilding, je způsobem zdokonalování “měkkých dovedností”, hlavně pak manažerských schopností a práce v týmu. Při tomto způsobu výcviku se využívá vytržení pracovníků z klasického pracovního prostředí a nastolení aktivit, které v nich posilují týmový pocit a nutnost spolupráce v netradičních situacích. Slouží k utužení týmových vztahů, kooperace a vztahů mezi jednotlivými pracovníky. Nedílnou částí teambuildingu je vyhodnocení ze strany jednotlivých účastníků, kteří veřejně a před ostatními popisují, co bylo podle nich dobře a co špatně.

E-learning – ideální prostředek ve společnostech, zabývajících se moderními technologiemi (ale nejen jimi). Veškeré informace dostává daný pracovník elektronickou cestou, může se jednat o audiovizuální přednášky, ucelené učební texty nebo další formy. Interaktivita je pak zajištěna buď online (prostřednictvím reálného času komunikačních kanálů, například Skype) nebo offline (klasický email). Při tomto způsobu vzdělávání není nutná přítomnost na místě pracoviště – každý z účastníků však musí mít k dispozici velmi dobré internetové připojení.

Samostudium – používá se často k doplnění formálního vzdělání, například při nutnosti získání vysokoškolského titulu. Může se jednat například také o stáže či dlouhodobé služební cesty. Samostudium je často časově velmi náročné, od zaměstnance vyžaduje velkou dávku sebekontroly. Zaměstnavatel také nemá příliš možností, jak zaměstnance kontrolovat – samozřejmě kromě dosažených výsledků.

3.3.7. Výcvik a management

V první řadě musí být analyzovány potřeby a na základě analýzy potřeb se určují metody výcviku. Po této analýze je i výcvik implementován a je dále podporován přenos výsledků a jejich využití v práci zaměstnance při výkonu jeho každodenní práce. Vždy nakonec se kontroluje a hodnotí účinnost výcviku. Tento postup je systémový postup, který vytváří zpětný cyklus modelu řízení. Tento model má několik na sebe navazujících funkcí, a to plánovací, organizační, vedoucí a řízení. Všechny tyto funkce jsou provedeny tak, že se vytvoří analýza, ze které se dále navrhne plán. V dalším kroku je plán realizován a samotnou realizaci řídíme a vedeme. V poslední fázi řízení výcviku se uzavírá zpětná vazba cyklu a tím se ověřuje celková účinnost. Tento cyklus čtyř funkcí systémového přístupu nejlépe naplňuje potřeby managementu a v současné době tento druh výcviku převažuje.

(Kolman, 2005, s.81)

Níže bude uvedeno schéma manažerské triády, jak ho uvádí ve své knize Výcvik zaměstnanců (Kolman, 2005, s.83). Triádou je myšleno to, o co jde především managementu, a to výsledek manažerovi práce. Samotná triáda se skládá ze třech pojmů: hospodárnosti, účinnosti a výsledkovosti. Tato triáda udává produktivitu práce manažera na již zmíněné tři funkce, které jde jasně vystihnout než funkci manažerova přínosu. Ovšem není podmínkou, že se dají určit všechny tři funkce. V tom případě se produktivita manažera nedá určit.

- hospodárnost se určí jako rozdíl mezi předpokládanými a skutečnými vstupy
- účinnost je určena jako poměr mezi výstupy a vstupy daného procesu
- výsledkovost je určena jako poměr mezi skutečnými a očekávanými výstupy

Obrázek 3 Triáda managementu



(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

3.4. Proces vzdělávání v praxi

Nyní se dostáváme do fáze, kdy došlo k identifikaci potřeb cílové skupiny, byly vyhodnoceny nejlepší metody, získán souhlas managementu (a s ním související finanční rozpočtování) – v této chvíli nastává vyvrcholení práce čili realizace projektu. Všechny výše zmíněné faktory velmi intenzívně ovlivňují podobu všech fází realizace, jak uvádí Vodák a Kucharčíková (2007).

3.4.1. Příprava

Nejdříve je potřeba o daném vzdělávacím programu informovat jeho účastníky. Do těchto aktivit je zapojeno oddělení interní komunikace, které zvolí odpovídající způsob – většinou, bez ohledu na zvolenou metodu, dostávají všichni účastníci osobní zprávu. Ve výrobních závodech, kdy pracovníci nepoužívají email, se zpraví vedoucí provozu. Účastníci musejí také vědět od časové rozpětí dané akce, jaké budou přestávky, kde se bude akce konat, jaké jsou možnosti dopravy atd.

Je zapotřebí zvolit vhodné prostory a zajistit technické vybavení učeben či prostor, ve kterých bude školení / trénink / výcvik probíhat. Dále je potřeba zajistit kvalitní lektory a autory textových pomůcek, těm je potřeba sdělit cíle akce a odborné podmínky. Pro účastníky je potřeba zajistit pomůcky, pro lektory pak technické zázemí, kde mohou své prezentace připravovat.

3.4.2. Realizace

V den dané akce je potřeba předpřipravit prostory, ve kterých se bude výcvik odehrávat. Místo musí být připraveno jak na příjezd lektorů, tak na příjezd účastníků školení. Na místě musí být neustále přítomen asistent, který bude zajišťovat technické potřeby a bude k ruce supervizorovi celého školení při řešení nenadálých situací a nejrůznějších nepředvídatelných potřeb, které mohou v rámci školení nastat. Supervizor a jeho pomocníci dále zajišťují evidenci účastníků, počítače, technické pomůcky, kopírování a tisky a také přípravy certifikátů a sběr zpětné vazby účastníků, která bude nedílnou součástí závěrečné zprávy.

K povinnostem asistentů a organizačního týmu patří také čistě administrativní úkony – zajištění mezd, cest, ubytování, poplatků za pronájem prostor, parkovné, poštovné, doprava nebo zajištění stravování – a v neposlední řadě také odpočinkové místnosti, jestliže celý vzdělávací program potrvá delší dobu.

3.4.3. Transfer

Zkráceně řečeno se jedná o veškeré aktivity, které nastanou po ukončení vlastního školení či výcviku. Transfer čili přenos znamená sumu informací, které si zaměstnanci z kurzu odnesou, a také informace, které budou využity pro další školení podobného typu.

V první skupině budou definovány cvičebnice, soubory prezentací, učebních pomůcek a další prostředky k následnému vzdělávání. Může se jednat například o online úložiště dat, ve kterém budou shromážděny všechny přednášky či prezentace, nebo například audiovizuální záznamy z přednášek na YouTube. Důvody jsou dva: zaměstnanci sami si můžou některé informace chtít zopakovat (pozornost při školení není nikdy stoprocentní po celou dobu konání), a informace mohou být přínosné i pro ty, kteří na školení nebyli. Dalším prvkem je pak certifikát o absolvování školení – ten je pro účastníky jedním ze způsobů odhodnocení a také doložením nabytí určitých znalostí (podle charakteru testu a závěrečné zkoušky).

Ve druhé skupině pak jsou informace, které jsou určeny pro organizační tým. Jedná se například o zápis z průběhu školení, záznam o možných vzniklých problémech, zhodnocení slabých a silných momentů a náměty pro vylepšení do budoucna. Tímto způsobem je možno podobu školení optimalizovat tak, aby bylo prostředků společnosti využito maximálně a bez větších ztrát.

3.5. Vzdelávání zaměstnanců územně samosprávných celků (ÚSC)

Od konce 90. let prošla veřejná správa v České republice řadou výrazných změn, přičemž mezi nejvýznamnější patřila reforma veřejné správy. Cílem této reformy bylo v souladu s požadavky Evropské unie zajistit decentralizaci státní správy, vytvoření regionálních územně samosprávných celků a následné zkvalitnění a modernizace veřejné správy, včetně lepšího zpřístupnění dostupnosti těchto služeb všem občanům. Úprava regionální politiky a správní reforma byla jednou z podmínek pro přijetí České republiky do Evropské unie. Ústavním zákonem č. 347/1997 Sb., který byl přijat v rámci první části reformy veřejné správy, bylo zřízeno 14 vyšších územních samosprávných celků (krajů), které v ústavě doplnily obce jako základní územně samosprávné celky. Jako další opatření bylo schváleno přijetí koncepce spojeného modelu veřejné správy, která v sobě kombinuje výkon samosprávy a současně i přenesený výkon státní správy, kterou z pověření státu vykonávají územně samosprávné celky. Zrušení okresních úřadů bylo nejpatrnějším výsledkem reformních snah o vytvoření spojeného modelu veřejné správy. Tento proces však současně vedl k navýšení požadavků na úroveň kompetence a vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. V rámci správní reformy tak bylo nutné vyřešit celou řadu otázek, týkajících se postavení úředníků územních samosprávných celků, jejich základních povinností a formy a způsobů vzdělávání. Zajištění plné profesionalizace veřejné správy a snaha o vytvoření standardů ve vzdělávání úředníků samosprávních celků bylo cílem této části reformy. Za tímto účelem byl přijat zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, který má za cíl zabezpečit vysokou kvalitu výkonu veřejné správy tím, že stanovil podmínky pro vzdělávání úředníků územních samosprávných celků.

3.6. Zákonná úprava vzdělávání úředníků ÚSC

Postavení zaměstnanců ÚSC je s účinností 1. ledna 2003 upraveno samostatným zákonem o úřednících územních samosprávných. Pod režim upravující postavení tohoto zákona spadá pouze kategorie zaměstnanců – úředníků, kteří se podílejí na výkonu správní činnosti. Pracovněprávní vztahy osob, které nespádají do kategorie úředníků, ačkoliv jsou zaměstnanci územních samosprávných celků, se řídí pouze zákoníkem práce. Zákon upravuje pracovní poměr úředníků územních samosprávných celků a jejich vzdělávání. Pracovněprávní vztahy úředníků územně samosprávných celků vychází ze zákoníku práce, na který tato norma navazuje a upravuje zejména právní postavení úředníků územních

samosprávných celků, jejich základní povinnosti, pracovní poměr a otázky vzdělávání a kariérního růstu.

Zákon stanoví podmínky, které musí osoba splňovat, aby se mohla stát úředníkem následovně:

- občan České republiky nebo cizinec s trvalým pobytem v ČR;
- věk minimálně 18 let;
- osoba má způsobilost k právním úkonům, je bezúhonná, ovládá jednacím jazyk a splňuje předpoklady pro výkon správních činností.

Zákon se skládá ze šesti částí, přičemž první část obsahuje šest hlav. První hlava upravuje základní pojmy, druhá hlava se zabývá pracovním poměrem úředníka, předpoklady pro vznik a úpravu pracovního poměru, aj. třetí hlava základními povinnostmi úředníka, čtvrtá hlava vzděláváním, pátá státní správou v oblasti vzdělávání úředníků a poslední šestá se týká přestupků a dalších společných ustanovení zákona.

(Zdroj: zák. č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, 2002).

3.6.1. Plán vzdělávání úředníků ÚSC

Přehled všech vzdělávacích aktivit určených k realizaci v určitém časovém období nazýváme „plánem vzdělávání“. Plán vzdělávání je pracovně-právní dokument, který zpracovává vedoucí ÚSC nebo jím pověřená osoba (personalista), prostřednictvím něhož zaměstnavatel stanovuje konkrétnímu zaměstnanci (úředníkovi) rozsah a obsah povinného prohlubování kvalifikace dle zvláštních zákonů a rovněž zvyšování kvalifikace dle kvalifikačních požadavků. Plán vzdělávání je sestavován na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanými a skutečnými kvalifikačními předpoklady zaměstnanců. Správně vytvořený vzdělávací plán by měl být v souladu se soudobými poznatky vzdělávací teorie, měl by akceptovat zjištěné vzdělávací potřeby, měl by vycházet z osvědčené praxe z plánování a realizace obdobných vzdělávacích akcí a měl by brát v potaz rizika a předvídatelné limitující bariéry.

Individuální vzdělávací plán úředníka:

- zpracovává ÚSC do jednoho roku od vzniku pracovního poměru úředníka;

- obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace v délce nejméně 18 pracovních dní v průběhu 3 let, rozvržení průběhu vzdělávání v jednotlivých letech je v kompetenci ÚSC;
- definuje přesný druh prohlubování kvalifikace a termín plnění;
- obsahuje druh vzdělávání, který má úředník dle zákona povinnost absolvovat;
- zohledňuje lhůty pro splnění daného druhu prohlubování kvalifikace, které plynou z příslušných ustanovení zák. č. 312/2002 Sb.;
- zařazuje pouze ty druhy prohlubování kvalifikace, které úředník zatím nesplnil, nebo pro které mu nebylo vydáno osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání.

ÚSC nejméně 1x za 3 roky vyhodnocuje plnění plánu vzdělávání a podle výsledků hodnocení jej aktualizuje. Nelze než doporučit, aby ÚSC zpracovával roční upřesňující plány vzdělávání, které stanoví další upřesňující informace, které následně slouží jako podklady pro aktualizace zpracovaného plánu vzdělávání.

Metodika tvorby vzdělávacího plánu vychází z analýzy plnění jednotlivých druhů prohlubování kvalifikace, analýzy vzdělávacích potřeb a hodnocení úředníka. Při sestavování individuálního vzdělávacího plánu je nutné vycházet ze stávajícího stupně vzdělání úředníka, dále ze zák. č. 312/2002 Sb., který stanoví povinné prohlubování kvalifikace, přihlédne, k již absolvovanému povinnému vzdělávání, nebo uznané rovnocennosti vzdělání, potřebám různým druhům úřadu, předpokládaným a chystaným změnám v právních normách, které jsou v kompetenci dotčeného úředníka, osobním potřebám rozvoje úředníka apod.

Povinné prohlubování kvalifikace zahrnuje:

- vstupní vzdělávání (lhůta do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru);
- zvláštní odbornou způsobilost (lhůta do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru k ÚSC nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem);
- vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů (lhůta do 2 let ode dne, kdy zaměstnanec začal vykonávat funkci vedoucího úředníka);
- průběžné vzdělávání (zákonem nejsou stanoveny lhůty).

Průběžné vzdělávání můžeme dále členit na:

- prohlubující (zvyšující podrobnost vzdělání)
- aktualizací (reakce na novely právních předpisů)
- specializační (zpravidla má dlouhodobější charakter a je určeno vybrané skupině úředníků)

Modelový proces zpracování tříletých a ročních upřesňujících plánů vzdělávání:

- vedoucí úředník ÚSC zadá personálnímu útvaru vypracovat plán vzdělávání;
- personální úsek vyzve vedoucí úředníky, aby pro své podřízené zaměstnance zpracovali návrh na sestavení/aktualizaci tříletého a ročního upřesňujícího plánu vzdělávání;
- vedoucí úředník ÚSC spolu s personálním útvarem vypracují plán vzdělávání/aktualizaci tříletého a ročního upřesňujícího plánu vzdělávání pro vedoucí úředníky;
- na základě pokynu vedoucího ÚSC jsou zahájeny pravidelné kontroly plnění plánů vzdělávání, resp. jejich sestavování a aktualizace, a to v termínu totožném s termínem periodického hodnocení zaměstnanců;
- součástí zpracovaných plánů je předběžná kalkulace nákladů na vzdělávací aktivity (která podléhá schválení vedoucím úřadu), spolu se stanoviskem personálního útvaru za celý úřad;
- příslušný zaměstnanec a jeho přímý nadřízený potvrdí po schválení vedoucím úřadu svým podpisem souhlas se zadanými úkoly plánu vzdělávání;
- personální úsek příslušné plány vzdělávání zaeviduje;
- personální úsek v průběhu realizace plánu vzdělávání a vzdělávacích aktivit sleduje, organizačně zabezpečuje, proplácí a kontroluje stav plnění vzdělávacího plánu.

V rámci analýzy vzdělávacích potřeb jsou zaměstnavatelem ÚSC získávány a analyzovány informace, které vedou k rozhodování o obsahu a rozsahu prohlubování kvalifikace zaměstnanců ÚSC. Analýza vzdělávacích potřeb se zaměřuje na komparaci nastavených kritérií vzdělávání se skutečným stavem jeho plnění zaměstnanci ÚSC a dále na zjištění rozdílů mezi skutečným a požadovaným stavem výkonu práce zaměstnanců.

Rozdíly, které jsou zjištěny v rámci plnění požadovaného vzdělání, řeší zaměstnavatel při hodnocení zaměstnanců formou stanovení vzdělávacích potřeb a jejich realizace při plánování vzdělávání. Případné nedostatky ve výkonu práce může zaměstnavatel řešit dalším vzděláváním/prohlubováním kvalifikace nebo využitím jiných prostředků.

Vzdělávací potřeby ÚSC se skládají ze tří vzájemně propojených úrovní:

Tabulka 1 - Úrovně analýzy vzdělávacích potřeb v organizacích ÚSC

Úroveň	Příklady metod
úřad, organizace	audit rozvoje lidských zdrojů, benchmarking...
odbor, oddělení, skupina, tým	porada, diskuze, dotazník, anketa, skupinový rozhovor...
úředník, jednotlivec	popis pracovní činnosti, dotazník, testy, snímek pracovního dne...

(Zdroj: vlastní zpracování, 2018)

- 1) úřad ÚSC jako celek: (posouzení vzdělávacích potřeb je prováděno v obecné rovině v souladu se strategií rozvoje vyššího celku, veřejné správy a vychází ze strategie a cílů úřadu). Příkladem může být např. audit rozvoje lidských zdrojů či benchmarking.
- 2) odbor (oddělení) ÚSC jako skupina (tým): jednotlivý úředník není schopen sám zajistit veškeré agendy, které jsou na daném úseku požadovány, nemůže se tak tudíž jednat o izolovanou jednotku, proto jsou jeho pracovní úkony propojeny s prací ostatních úředníků odboru (oddělení) a tvoří tak týmovou práci. Příkladem je např. dotazník, anketa, skupinový rozhovor, porada či diskuze.
- 3) jednotlivec – zaměstnanec: každý zaměstnanec má specifickou míru znalostí, dovedností a vzdělání. Úřad musí zajistit průběžné vyrovnávání rozdílů mezi požadovanou a existující výkonností každého zaměstnance. Kvalifikace zaměstnanců je evidována personálním útvarem, který ji průběžně aktualizuje spolu s vedoucími úředníky po absolvování vzdělávací aktivity. Úřad dbá na ověření úplnosti dat o vzdělávání zaměstnanců tak, aby bylo možné provádět kontrolu plnění úkolů ve vzdělávání v rámci pravidelného pracovního hodnocení zaměstnanců. Jako příklad můžeme jmenovat popis pracovní činnosti, dotazník, testy a zkoušky, snímek pracovního dne.

Při posuzování a stanovení vzdělávacích potřeb v rámci úřadu je nezbytné přihlídnout k těmto faktorům:

- plnění všech kvalifikačních kritérií pevně stanovených popisem pracovní činnosti zaměstnancem;
- obsah a zaměření práce, všechny povinnosti a vykonávané činnosti, od nejnáročnějších, nejdůležitějších a nejcharakterističtějších až po méně náročné a složité;
- dopad pracovních rozhodnutí v rámci činností;
- návaznost práce na další procesy či postupy;
- využívání výsledků práce jako podkladu pro další postupy či zpracování;
- koncepční činnost (ve smyslu zpracování myšlenkové osnovy, vůdčího záměru, tvorby záměrů či ucelených návrhů sloužících jako podklad pro další činnosti – tvorba systémů, metodik apod.);
- dopady pracovních rozhodnutí;
- právní předpisy, související s vykonávanými (zákony, nařízení vlády, vyhlášky obecně závazné předpisy, vnitřní předpisy apod.);
- podíl na přípravě, tvorbě či připomínkování předpisů;
- vedení evidencí;
- práce s občany;
- styk s veřejností;
- výkon činnosti administrativního charakteru (např. psaní nebo přepisování textu na PC, třídění korespondence, zakládání spisů apod.);
- používání PC aplikací při práci;
- používání technického vybavení, jehož obsluha vyžaduje dovednosti, získané nezbytným zaškolením;
- nové poznatky v oborech vykonávaných činností, nové techniky a technologie postupů apod.

Zvýšení efektivity prováděné analýzy vzdělávacích potřeb ÚSC lze dosáhnout prostřednictvím kombinace metod sběru dat, mezi které můžeme zařadit:

- získávání podkladů od jednotlivých úředníků přímo na pracovištích;

- analýzou vývoje daného jevu či procesu s možností použití aproximace, tj. analogického vymezení (tzv. metoda historická);
- typovým srovnáním a zařazováním dle vytvořených shodných typů – v případě diametrálních rozdílů zjišťování jejich příčin a následné vyvození závěrů (tzv. metoda srovnávací – typologická);
- umělým vytvářením změn v určitém procesu, při kterém je sledováno více skupin zaměstnanců, kteří mají stejné podmínky (tzv. metoda experimentální);
- podrobná analýza jednotlivých případů či malé skupiny shodných případů – kauz (tzv. metoda monografická – kauzální).

Před přípravou analýzy vzdělávacích potřeb si je potřeba zodpovědět na tyto otázky:

- Proč analýzu dělám? Pro koho?
- Kdo ji konkrétně bude realizovat?
- Jaká je cílová skupina?
- Jak, kde a kdy analýza proběhne?

Při zpracování analýzy vzdělávacích potřeb je nutné postupovat deduktivně, od obecných potřeb úřadu k potřebám jednotlivých úředníků. Je nutné vzít v úvahu dlouhodobé cíle (např. strategii rozvoje veřejné správy, vývoj legislativy apod.) a krátkodobé cíle (např. optimalizaci pracovních míst).

Další využívané metody analýzy:

- metoda práce v terénu (získávání podkladů přímo na pracovištích);
- metoda historická (analýza vývoje daného jevu či procesu s možností použití aproximace, tj. analogického vymezení);
- metoda srovnávací – typologická (vytváření typů podle vybraných znaků a srovnávání mezi sebou – zjišťují se příčiny rozdílů a následně vyvozují závěry);
- metoda experimentální (záměrné vyvolávání změn v určitém procesu; sleduje se několik skupin zaměstnanců majících stejné podmínky; některé skupiny se proškolí, jiné ne a srovnává se rozdíl výkonnosti);
- metoda monografická – kauzální (všestranná a podrobná analýza jednoho či malé skupiny shodných příkladů – kauz).

Analýzu provádíme na základě:

- podrobné znalosti náplně práce jednotlivých subjektů, kterých se analýza týká;
- reálně zjištěného stavu – tj. míry souladu mezi požadovanými kompetencemi a skutečnými možnostmi zaměstnanců;
- formulované vzdělávací mezery a vypracovaného návrhu na řešení;
- formulované zpětné vazby všem aktérům.

(Zdroj: Ministerstvo vnitra ČR, metodické doporučení k činnosti územních samosprávných celků, 2009)

4. Vlastní práce

Koncepce řízení lidských zdrojů nachází své uplatnění jak ve sféře privátního sektoru, tak i ve sféře služeb veřejné správy. Pro získání nejlepšího produktu a poskytnutí nejlepší služby je zapotřebí kvalifikovaný zaměstnanec, který svou kvalifikaci získal jak v formách vzdělávání (studium či předchozí zaměstnání), tak i v rozsahu požadavků současného zaměstnavatele. Aby privátní firma zůstala na trhu konkurenceschopná a veřejná správa poskytovala kvalitní služby, je zapotřebí stávající kvalifikační úroveň zaměstnanců nejen udržovat, ale předchozích i rozvíjet v souladu s požadavky klientely. Následné vzdělávání je tak jedním z předpokladů k tomu, aby firma či úřad poskytovaly kvalitní produkty (služby).

V této části diplomové práce jsou tak zanalyzovány základní údaje o vzdělávání na Městském úřadu Šumperk, který zastupuje veřejnou správu a v akciové společnosti Pars nova a.s., který zastupuje sektor privátní.

4.1. Profil organizace

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů stanoví, že obecní (městský) úřad tvoří starosta, místostarosta (místostarostové), tajemník obecního úřadu, je-li tato funkce zřízena, a zaměstnanci obce zařazení do obecního úřadu. V čele obecního úřadu je starosta. Rada obce může zřídit pro jednotlivé úseky činnosti obecního úřadu odbory a oddělení, v nichž jsou začleněni zaměstnanci obce zařazení do obecního úřadu. Starosta jmenuje a odvolává se souhlasem ředitele krajského úřadu tajemníka obecního úřadu v souladu se zvláštním zákonem a stanoví jeho plat. Bez souhlasu ředitele krajského úřadu je jmenování a odvolání tajemníka obecního úřadu neplatné. Starosta plní úkoly zaměstnavatele, uzavírá a ukončuje pracovní poměr se zaměstnanci obce a stanoví jim plat, pokud není v obci tajemník obecního úřadu; vedoucí odboru jmenuje, odvolává a stanoví jim plat, jen není-li zřízena rada obce. (Zdroj: zák. č. 128/2000 Sb., o obcích).

Tabulka 1 - Základní identifikační údaje

Profil společnosti, identifikační údaje:	
Název:	Město Šumperk
Právní forma:	územní samosprávný celek dle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích
Den zápisu:	23.11.1990
Sídlo:	nám. Míru 1, 787 01 Šumperk
IČO:	00303461
Orgány města:	- zastupitelstvo města
	- rada města
	- starosta (místostarostové)
	- městský úřad

(Zdroj: vlastní zpracování, Město Šumperk, 2018)

4.1.1. Personální struktura zaměstnanců

V roce 2017 bylo na Městském úřadu Šumperk zaměstnáno 191 zaměstnanců, z toho 144 žen a 47 mužů. V roce 2016 to bylo 196 zaměstnanců a v roce 2015 192 zaměstnanců. Početní stav zaměstnanců je tedy ve sledovaném období bez výraznějších výkyvů.

Tabulka 2 – Kvalifikační struktura

DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ	CELKEM
střední odborné vzdělání (bez maturity)	4
úplné střední odborné vzdělání s maturitou (s maturitou)	55
vyšší odborné vzdělání	16
vysokoškolské vzdělání	116
Osob celkem:	191

(Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály Města Šumperk, 2018)

Tabulka 3 - Věková struktura

Věk	Celkem	Podíl v %
do 30 let	17	8,9
31–50	106	55,5
51–60	58	30,4
61 a více	10	5,2

(Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály Města Šumperk, 2018)

V obcích s pověřeným obecním úřadem a v obcích s rozšířenou působností se zřizuje funkce tajemníka obecního úřadu, který je zaměstnancem obce. Ostatní obce mohou zřídit funkci tajemníka obecního úřadu. Městský úřad Šumperk je obcí s rozšířenou působností. Tajemník obecního úřadu je odpovědný za plnění úkolů obecního úřadu v samostatné

působnosti i přenesené působnosti starostovi. Funkci tajemníka vykonává na Městském úřadu Šumperk PaedDr. Petr Holub. Tajemník obecního úřadu zajišťuje výkon přenesené působnosti s výjimkou věcí, které jsou zákonem svěřeny radě obce nebo zvláštnímu orgánu obce, plní úkoly uložené mu zastupitelstvem obce, radou obce nebo starostou, stanoví podle zvláštních právních předpisů platy všem zaměstnancům obce zařazeným do obecního úřadu, plní úkoly statutárního orgánu zaměstnavatele podle zvláštních právních předpisů vůči zaměstnancům obce zařazeným do obecního úřadu, vydává spisový řád, skartační řád a pracovní řád obecního úřadu a další vnitřní směrnice obecního úřadu, nevydává-li je rada obce.

4.1.2. SWOT analýza

V roce 2011 byla provedena SWOT analýza faktorů ovlivňujících fungování Městského úřadu Šumperk.

Tabulka 4 - SWOT analýza Městského úřadu Šumperk

Silné stránky		Slabé stránky	
1	stálé vedení	1	fluktuační pracovníků – historická paměť, ztráta zkušeností, předávání souvislostí
2	zkušenosti, znalosti, odbornost	2	SW – docházka (složitá), mzdy, účetní sestavy – nekomunikují mezi sebou
3	osobnosti (vedení)	3	změny strategického plánu – velké zásahy
4	podpora rozvoje zaměstnanců, vzdělávání	4	volební rok – větší aktivita ("harašení") vedení a zásahy do činnosti odborů
5	stabilita úřadu	5	motivace pracovníků (finanční i nefinanční), zpětná vazba
6	komunikace na úrovni odborů	6	infotabule
7	jistota místa + finanční jistota + sociální výhody (zatím)	7	nedodržování stanovených pravidel a kompetencí (pravomoci a odpovědnosti)
8	postupy dle platné legislativy (daná pravidla)	8	úkoly "za odměnu" (4x) - úkoly, které nespádají do náplně odborů
9	technické vybavení	9	strach z rozhodnutí a osobní odpovědnosti u vedení
10	vybavení úřadu (pracovní zázemí)	10	4 budovy úřadu
11	dotace EU – schopnost čerpat	11	malá kapacita archivů
12	tradice	12	malé kanceláře
13	prostor pro seberealizaci	13	sounáležitost s úřadem a loajalita
14		14	orientace vedení pouze určitým směrem
15		15	pracovní doba

16		16	nedostatek a tok informací VO vs. zaměstnanci
17		17	pracovní prostředí na některých budovách
18		18	strategie organizace
19		19	odbíhání vedení – vysvětlování během porady několikrát
20		20	porady člen vedení vs. příslušný odbor
21		21	vyhoření
Příležitosti		Ohrožení	
1	zjednodušení administrativy	1	informování médií – zkreslující informace od novinářů
2	výzva 53 - zpětná vazba a nové věci	2	volby
3	nabídka vzdělávání	3	změna legislativy + její nestabilita
4	zkušenosti z partnerských měst	4	fluktuace pracovníků při snížení platu
5	dotace EU	5	mediálně cílená averze k úředníkům
6	změna politické situace	6	GINIS – složité a uživatelsky nepříjemné
7	volby	7	nejednotnost výkladu právních předpisů
8	prezentace města (farmářské trhy, cestovní ruch)	8	vliv politické situace na úrovni státu na personální záležitosti
9	osobnostní rozvoj	9	rozpočtové určení daní
10	populační růst – úřad bude vždycky	10	dohledy, dozory a kontroly

(Zdroj: MVS Projekt, s.r.o., Zvyšování kvality a efektivity poskytovaných služeb a činností na MěÚ Šumperk, 2015)

Od provedení této analýzy uplynulo 7 let. Od té doby došlo v určitých okruzích ke kvalitativnímu posunu, takže bychom mohli některé ukazatele ze slabých stránek přesunout do silných stránek. Jedná se např. o infotabule, pracovní dobu, nedostatek informací od vedoucích pracovníků směrem k zaměstnancům nebo pracovní prostředí na některých budovách.

4.2. Vzdělávání na Městském úřadu Šumperk

Vzdělávání úředníků ÚSC se řídí zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů, vyhláškou č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů a vyhláškou č. 304/2012 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků, ve změně pozdějších předpisů.

4.2.1. Plán vzdělávání – analýza vzdělávacích potřeb zaměstnanců ÚSC

Plánování vzdělávání vychází pro zaměstnance ÚSC z platné právní úpravy, kterou je zákon o úřednících územně samosprávných celků. Abychom byli schopni provést efektivní analýzu vzdělávacích potřeb, je nutné zkombinovat více druhů metod sběru dat. Analýzu postavíme na třech úrovních tak, aby vycházela z hierarchické struktury úrovně uspořádání úřadu (viz příloha č. 1 – systemizace Městského úřadu Šumperk). Vzdělávání zaměstnanců ÚSC probíhá cyklicky v průběhu 3 let. Během této doby musí všichni zaměstnanci absolvovat 18 započitatelných dní vzdělávání. Personální úseky orgánů ÚSC sledují průběžně v těchto tříletých periodách průběh vzdělávání jednotlivých zaměstnanců, vyhodnocují, zda zaměstnanci plní vzdělávání průběžně a případně informují nadřízené pracovníky o tom, že je potřeba u konkrétních pracovníků zvýšit vzdělávací aktivity. Po skončení tříletého období je vyhodnoceno, zda zaměstnanec splnil povinné penzum vzdělávacích dní (hodin) a je založen nový plán vzdělávání.

4.2.2. Vzdělávání zaměstnanců v organizaci

Vzdělávání úředníků je upraveno v ustanovení § 17 a následujících zákonech o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. V této části zákona jsou upraveny pojmy jako prohlubování kvalifikace, vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, zvláštní odborná způsobilost a rovněž se zabývá právní úpravou zkoušky, kterou musí každý úředník ÚSC úspěšně složit před zkušební komisí. Zákon o úřednících územních samosprávných celků stanovuje povinnost územnímu samosprávnému celku sestavit každému úředníkovi plán vzdělávání, který obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let. Plán vzdělávání musí ÚSC vypracovat do jednoho roku od vzniku pracovního poměru úředníka a ÚSC rovněž musí nejméně 1x za tři roky zhodnotit plnění plánu a podle výsledků hodnocení provést jeho aktualizaci. Každý úředník musí být seznámen se svým plánem vzdělávání a jeho platnost musí potvrdit svým podpisem. Podle sestaveného plánu vzdělávání pak dochází k zákonnému prohlubování kvalifikace. Sestavený plán vzdělávání by měl obsahovat základní údaje o úředníkovi (jméno, příjmení, popř. titul), název pracovního místa, jeho zařazení do organizační struktury úřadu (oddělení, odbor) a stručný popis charakteru práce. Neměly by v něm chybět údaje o dosaženém vzdělání, včetně záznamu o uznání vzdělávání podle vyhlášky Ministerstva vnitra č. 511/2002 Sb. popř.

podle § 34 zák. č. 312/2002 Sb. Plán vzdělávání musí povinně obsahovat všechny typy prohlubování kvalifikace. Jedná se o informace o absolvování vstupního vzdělávání, informace o tzv. dohodnutém plánu vzdělávání, tedy o průběžném vzdělávání, o druhu zvláštní odborné způsobilosti a v případě plánu vedoucích úředníků informaci o vzdělávání vedoucích úředníků. Všechny povinné typy prohlubování kvalifikace zajišťuje územní samosprávný celek u institucí, které jsou akreditovány podle zákona o úřednících. Do plánu vzdělávání lze také zařadit neakreditované prohlubování kvalifikace, pokud jej úředník potřebuje k výkonu činností, obsažených v popisu jeho práce. Tyto neakreditované kurzy lze pak započítat do celkového rozsahu 18 pracovních dnů zákonného prohlubování kvalifikace. Nakonec by mělo být v plánu uvedeno, kdo jej sestavil, kdo a kdy jej schválil a kdo a kdy jej převzal.

Varianty podob vzdělávání ve veřejné správě se na rozdíl od privátní sféry liší zejména tím, že jej upravuje samostatný právní předpis a rovněž svou historií a tradicemi, které tento sektor zastává.

Vstupní vzdělávání zahrnuje základní znalosti o veřejné správě, obecné zásady organizace a činnosti veřejné správy a ÚSC, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka, základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností, znalosti základů užívání informačních technologií, základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení. Vstupní vzdělávání musí být ukončeno do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru a prokazuje se osvědčením.

Průběžné vzdělávání se provádí formou kurzů (školení) a zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku, včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí. O účasti na kurzu obdrží zaměstnanec osvědčení.

Zvláštní odborná způsobilost zahrnuje souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon činností stanovených prováděcím právním předpisem a je složena z obecné a zvláštní části. Obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy, obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení, a schopnost aplikace těchto znalostí. Zvláštní část zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem, a schopnost jejich aplikace.

Zvláštní odborná způsobilost se ověřuje zkouškou a prokazuje osvědčením. Úředník je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru k územnímu samosprávnému celku nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem. Vedoucí úředník, který řídí úředníky vykonávající správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem, prokazuje zvláštní odbornou způsobilost z obecné části a ze zvláštní části alespoň pro jednu ze správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, vykonávaných jím řízenými úředníky, určenou vedoucím úřadu. Vedoucí úřadu (tajemník) je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost jen z obecné části.

Zkouška zvláštní odborné způsobilosti má část písemnou a část ústní. Písemnou zkouška sestává ze dvou samostatných písemných testů. V prvním se ověřují znalosti z obecné části a v druhém testu znalosti ze zvláštní části. Tyto písemné testy netrvají déle než 60 minut a jsou vykonávány i hodnoceny samostatně. Ústní zkouška z obecné části a ze zvláštní části se vykonává samostatně. Ústní zkouška netrvá zpravidla déle než 30 minut. Podmínkou pro úspěšné složení písemné zkoušky je hodnocení klasifikačním stupněm "vyhověl" v písemném testu z obecné části i v písemném testu ze zvláštní části. Znalosti prokazané při ústní zkoušce se v obecné části a ve zvláštní části hodnotí samostatně. Pokud úředník prokázal znalosti a schopnost jejich aplikace, je hodnocen klasifikačním stupněm "vyhověl", příp. "nevyhověl".

Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů je samostatnou kategorií upravenou zákonem o úřednících ÚSC. Vzdelávání vedoucích úředníků zahrnuje obecnou část a zvláštní část. Obecná část zahrnuje znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků. Zvláštní část zahrnuje přehled o činnostech stanovených prováděcím právním předpisem vykonávaných podřízenými úředníky. Účast na vzdělávání vedoucích úředníků se prokazuje osvědčením. Vedoucí úředník je povinen ukončit vzdělávání vedoucích úředníků do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci vedoucího úředníka. Pokud vedoucí úředník rozváže s ÚSC pracovní poměr dříve než 3 roky od ukončení vzdělávání vedoucích úředníků, je povinen nahradit ÚSC náklady s tímto vzděláváním spojené.

Jak právní předpisy, tak ani interní právní normy (opatření) Městského úřadu Šumperk neupravují, zda lze při vzdělávacím procesu nových zaměstnanců využít „on the job“ metody vzdělávání. Neformální praxe však potvrzuje, že jsou i tyto metody, byť v omezené míře, ve veřejné správě a na Městském úřadu Šumperk využívány.

V procesu přijetí nového zaměstnance je využita možnost tzv. zkušební doby, která slouží jak zaměstnavateli, tak i zaměstnanci k tomu, aby v případě své nespokojenosti mohl rozvázat pracovní poměr bez uvedení důvodu. Je obvyklé, že nově přijímanému zaměstnanci je přidělena osoba, která se stará o její/jeho zapracování a posléze provádí i její/jeho hodnocení. Po uplynutí zkušební doby, pokud nedošlo k předčasnému rozvázání pracovního poměru, je na nově přijímaného zaměstnance hodnotitelem vypracováno hodnocení. Z uvedeného tak vyplývá, že jsou využívány metody jako asistování, konzultování, instruktáž a after action review. Mezi nejobvyklejší metody naopak řadíme pracovní porady, které slouží zejména jako prostředek konzultace vzniklých problémů a úkolů v rámci kolektivního projednání. Naopak ve veřejné správě povětšinou absentují metody jako briefing, instruktáž, rotace práce, koučování či mentorování.

Nejobvyklejší formou vzdělávání zaměstnanců ÚSC jsou off the job metody vzdělávání. Nejvíce se uplatňují školení formou přednášek či kurzů, při kterých jsou externími vzdělávacími lektory prezentovány aktuální právní předpisy, novely zákonů, zkušenosti a poznatky z praxe. Jedná se o formu hromadného vzdělávání, která probíhá buď interně či externě. Městský úřad Šumperk využívá obě tyto formy. Interní přednášky bývají určeny zejména do obecných právních předpisů, jako je BOZP, PO, školení řidičů, nebo takových specializovaných činností, které svým rozsahem přesahují náplně činností jednotlivých odborů (např. správní řád a správní řízení, přestupkové řízení, občanský zákoník apod.). Využívání jsou zejména zkušenosti a osvědčení lektori, kteří v dané oblasti jsou odborníky v určité oblasti. V omezené míře probíhají jak formou interních, tak i externích akcí workshopy. Ty mimo přednášky zahrnují i praktické ukázky proškolené teorie. Tyto se aplikují např. u vzdělávacích akcí zaměřených na výpočetní techniku (software), aj. Jednou z nových technik na poli veřejné správy bývá i outdoor training, čili teambuilding. Městský úřad Šumperk ho využívá zejména tam, kde jsou uplatňovány měkké vzdělávací techniky (např. komunikace s problémovými klienty, nácvik první pomoci, sportovní dny, aj.). Jednou z využívaných metod, byť jde o specifickou oblast, je i simulace. Ta je využívána při nácviku krizových situací, kdy buď vlivem živelné pohromy či jiné mimořádné situace vchází v platnost aktivace krizového štábu města či povodňové komise. Na základě vytvořené modelové situace jsou pak vybraní zaměstnanci proškoleni k nácviku jednotlivých kroků, které by měli v případě reálné situace zvládnout. V aplikaci veřejné správy příliš nepřípadají v úvahu demonstrace, kazuistika, hraní rolí či brainstorming.

Další metodou využívanou na Městském úřadu Šumperk je e-learning. Ke vzdělávání prostřednictvím webu je využíván vzdělávací portál firmy RENTEL. Tento portál vyvíjí multijazykové a multimediální kurzy z širokého spektra oblastí. Na portálu jsou k dispozici e-learningové kurzy a školení a je zde využita technologie webinářů. Školení formou e-learningu se jeví jako ideální prostředek pro úsporu nákladů a času, má však i svá negativa. Vzdělávání je samozřejmě získáváno i samostudiem právních předpisů, knih, odborných publikací, odborných oborových časopisů apod., kterou Městský úřad Šumperk pořizuje s přihlédnutím k finanční náročnosti zejména na základě požadavků jednotlivých zaměstnanců.

4.2.3. Akreditace vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů

Akreditací vzdělávací instituce nebo vzdělávacího programu je myšleno udělení souhlasu Ministerstva vnitra ČR s činností akreditované vzdělávací instituce nebo akreditovaného vzdělávacího programu. Akreditace se uděluje na dobu 3 let. Držitel akreditace může před uplynutím uvedené lhůty požádat o její obnovení. Zákon stanoví i podmínky, za nichž ministerstvo akreditaci vzdělávací instituce nebo akreditaci vzdělávacího programu odejme.

4.2.4. Hodnocení vzdělávání zaměstnanců na Městském úřadu Šumperk

Po ukončení vzdělávací aktivity přistupuje personální oddělení k hodnocení školení, kurzu apod., kterou zaměstnanci absolvovali. Zaměstnanci jsou povinni do 5 dnů po ukončení vzdělávací aktivity odevzdat vedoucímu odboru vyplněný tiskopis "Zhodnocení vzdělávací akce" a dále osvědčení, certifikát či potvrzení o účasti na vzdělávací akci. Vedoucí odboru je povinen se seznámit s výsledky vzdělávací akce svého zaměstnance, jeho novými znalostmi a dovednostmi, přínosem nových znalostí a informací pro jeho práci. Tiskopis je následně předán k vyhodnocení a zaevidování personálnímu odboru. Transfer získaných informací probíhá i formou jejich přenosu od zaměstnance, který vzdělávací akci absolvoval směrem k jeho kolegům, kteří ji mohou využít ke své práci. Obvykle se jedná o kolegy z jednoho odboru či oddělení, vyloučeno ovšem není ani předávání informací mezi ostatními pracovníky úřadu. Personální oddělení na základě vyplněného dotazníku rovněž zjišťuje, jak byla konkrétní vzdělávací akce přínosná z pohledu vzdělávaného zaměstnance, zda konkrétní kurz či školitele doporučuje i dalším kolegům a v případě negativního hodnocení nejsou další vzdělávací akce pro špatně hodnocené firmy či

školitele nadále objednávana. Zaměstnanec, který se účastnil vzdělávací aktivity, rovněž uvádí, zda mu byly poskytnuty vzdělávací materiály (publikace), apod. které by byly využitelné v rámci vzdělávání ostatních zaměstnanců.

(Zdroj: Městský úřad Šumperk, pracovní řád, 2015).

4.3. Hodnocení zaměstnanců – 360° zpětná vazba

K hodnocení pracovníků využívá Městský úřad Šumperk kompetenční model a metodu 360° zpětné vazby, kterou zde poprvé aplikovala firma MVS projekt s.r.o. v rámci projektu "Zvyšování kvality a úrovně poskytovaných služeb a efektivity činností na MěÚ Šumperk". Pojmem „kompetence“ zde rozumíme určitý předpoklad k výkonu definované činnosti. Kompetenční model představuje soubor kompetencí, které jsou pro určenou pracovní pozici důležité, a ukazuje, jak jsou jednotlivé kompetence daným pracovníkem naplňovány. Funkční (pracovní) náplň říká „CO“ se má dělat, kompetenční model říká „JAK“, jakým způsobem. 360° zpětná vazba pak znamená pomyslný kruh, kdy hodnocený jedinec stojí v jeho středu a dostává hodnocení od všech, kdo ho obklopují.

Systém hodnocení zaměstnanců obsahuje tři základní složky:

- motivační část s cílem rozvoje vzájemné komunikace, dosažení větší otevřenosti vzájemných vztahů, motivování zaměstnanců ke změnám, aktivnímu přístupu, námětům, návrhům a zlepšením,
- hodnocení klíčových kompetencí dle kompetenčního modelu s cílem využít vyšší potenciál zaměstnanců a s cílem rozvíjet kompetence chybějící nebo málo rozvinuté (výstupy do odborného a kariérního růstu, výstupy do systému vzdělávání),
- část řízení podle cílů (dohoda o úkolech a cílech každého zaměstnance, které budou provázány se strategickými cíli a prioritami).

Využití kompetenčního modelu v personálních činnostech a řízení lidí

- výběr zaměstnanců (přijímací řízení),
- hodnocení zaměstnanců a motivační rozhovory,
- odměňování zaměstnanců,
- rozvoj zaměstnanců a plány vzdělávání,
- samotné vzdělávání, e-learning,
- komunikace, budování principů otevřenosti, respektu, důvěry.

(Zdroj: MVS Projekt s.r.o., Hodnocení zaměstnanců, 2018)

Nejčastějšími problémy při hodnocení zaměstnanců mohou být:

- nejasně definované cíle hodnocení, nedostatečná komunikace,
- nedostatečně zapojení manažeři do přípravy metodiky hodnocení,
- špatný výběr hodnotícího systému metod, kritérií, atd,
- nepropojení systému hodnocení vazbami na ostatní personální procesy,
- nedostatečná motivace hodnocených či hodnotitelů.

4.4. Systém vzdělávání v ÚSC

4.4.1. Ministerstvo vnitra ČR

Ministerstvo vnitra v oblasti vzdělávání úředníků ÚSC vykonává v souladu s ustanovením § 35 zákona o úřednících zejména následující okruhy činností:

- koordinuje prohlubování kvalifikace úředníků,
- stanoví obsah obecné části zkoušky,
- určuje soubor zkušebních otázek pro obecnou část zkoušky, včetně obsahu a kritérií hodnocení zkoušky,
- vede seznam odborníků na obecnou a na zvláštní část zkoušky,
- rozhoduje o zařazení fyzických osob do seznamu odborníků na obecnou část zkoušky,
- jmenuje ze seznamu odborníků členy zkušební komise,
- každoročně zveřejňuje seznam odborníků způsobem umožňujícím dálkový přístup,
- vydává osvědčení podle § 25 a vede jejich evidenci,
- rozhoduje o námitkách proti rozhodnutí podle § 26,
- uznává rovnocenné vzdělání podle § 34,
- zřizuje akreditační komisi podle § 32 a jmenuje a odvolává její členy,
- materiálně a finančně zabezpečuje činnost akreditační komise,
- kontroluje činnost akreditovaných vzdělávacích institucí a uskutečňování akreditovaných programů (§ 29 odst. 4),
- rozhoduje o udělení akreditace vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů,
- zveřejňuje každoročně seznam vzdělávacích institucí, které mají platnou akreditaci podle tohoto zákona, ve Věstníku vlády pro orgány krajů a orgány obcí a způsobem umožňujícím dálkový přístup,
- zveřejňuje způsobem umožňujícím dálkový přístup zprávy vzdělávacích institucí podle § 39,
- vypracovává a zveřejňuje výroční zprávu o stavu vzdělávání úředníků územních

- samosprávných celků,
- plní jiné úkoly podle tohoto zákona,
- spolupracuje s ostatními ústředními správními úřady a kraji.

Obecnou část zkoušky zvláštní odborné způsobilosti připravuje a aktualizuje Ministerstvo vnitra. Na přípravě zvláštní části zkoušky zvláštní odborné způsobilosti spolupracuje Ministerstvo vnitra s ostatními ministerstvy a s ústředními správními úřady, v rozsahu jejichž působnosti je výkon státní správy realizován. Zvláštní část pak následně aktualizují příslušná ministerstva a ostatní ústřední správní úřady tak, aby odpovídaly platnému právnímu stavu. Příslušná ministerstva a ostatní ústřední správní úřady určují soubor zkušebních otázek včetně kritérií hodnocení zkoušky a rozhodují o zařazení fyzických osob do seznamu odborníků na zvláštní část zkoušky.

V případě, že vzdělávací instituce nezabezpečí přípravu ke zkouškám nebo vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů, zajistí tyto úkoly Ministerstvo vnitra pro oblast obecné části a příslušná ministerstva a ústřední správní orgány pro oblast zvláštní části přípravy a vzdělávání. Jedním z úkolů Ministerstva vnitra je zajistit a sledovat dostatečnou nabídku vzdělávacích programů v jednotlivých oblastech výkonu státní správy. Ministerstvo vnitra je zřizovatelem Institutu pro veřejnou správu Praha.

4.4.2. Institut pro veřejnou správu Praha

Institut pro veřejnou správu Praha, státní příspěvková organizace zřízená Ministerstvem vnitra (dále jen „Institut“), plní úkoly dle zřizovací listiny, a to zejména v oblasti vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, státních zaměstnanců a zaměstnanců správních úřadů. Základní činností Institutu je ověření zvláštní odborné způsobilosti (ZOZ) úředníků ÚSC zkouškou, příprava ke zkoušce ZOZ a vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů územní samosprávy. Institut je jediná organizace oprávněná k provádění zkoušek ZOZ a zkoušky z konverze dokumentů podle zákona o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů. Při realizaci svěřené působnosti Institut úzce spolupracuje s Ministerstvem vnitra a dalšími ministerstvy a ústředními správními orgány odpovědnými za jednotlivé správní činnosti. Vedle ověřování ZOZ zkouškou a přípravy na toto ověřování Institut nabízí celou řadu vzdělávacích aktivit průběžného vzdělávání pro úředníky a další zaměstnance veřejné správy, a to jak v oblasti výkonu správních činností a oborů státní služby, ekonomického hospodaření, legislativních změn, tak ve sféře rozvoje

manažerských kompetencí a měkkých dovedností. Nabídka vzdělávacích aktivit reflektuje aktuální vzdělávací potřeby cílové skupiny. Vzdělávací aktivity jsou realizovány ve vzdělávacím středisku Institutu v Benešově a ve vzdělávacích prostorách v Praze. Úspěšně také pokračuje uspokojování zájmu o kurzy na objednávku, které jsou vytvářeny přímo podle požadavku zákazníka a realizovány na místě dle jeho určení. Institut usiluje o postupné rozšiřování nabídky průběžného vzdělávání v území. V roce 2016 bylo podepsáno Memorandum o spolupráci s Magistrátem města Mostu, které ukotvuje základní principy spolupráce mezi oběma subjekty v oblasti vzdělávání úředníků v severozápadním regionu ČR.

Nedílnou součástí moderní vzdělávací instituce je zapojení se do mezinárodních projektů a spolupráce. Institut na tomto poli kooperuje s mezinárodními organizacemi a institucemi zabývajícími se vzděláváním ve veřejném sektoru v členských zemích Evropské unie. Vedle těchto aktivit se Institut podílí na zajištění zahraničních návštěv směřujících k výměně zkušeností a předávání praktických poznatků a účastní se diskusních fór ke vzdělávání ve veřejné správě.

Činnost Institutu jako orgánu veřejné správy:

- metodika a koordinace ZOZ a průběžného vzdělávání navazujícího na ZOZ;
- ověřování ZOZ zkouškou s celostátní působností;
- jmenování jednotlivých zkušebních komisí k ověření ZOZ;
- zajištění činnosti zkušebních komisí k ověření ZOZ;
- spolupráce se zahraničními vzdělávacími instituty a školami národního či státního charakteru;
- vydavatelství a nakladatelství;
- vypracování části Zprávy o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků za oblast ZOZ;
- vedení Seznamu odborníků na obecnou a zvláštní část zkoušky k ověření ZOZ a jeho zveřejnění způsobem umožňující dálkový přístup;
- zpracování ročního harmonogramu termínů příprav k ověření ZOZ a termínů řádných a opakovaných zkoušek.

Činnost Institutu jako vzdělávací instituce:

- příprava vzdělávacích programů pro úředníky územních samosprávných celků akreditovaných Ministerstvem vnitra;
- realizace prohlubování kvalifikace úředníků za podmínek a v rozsahu stanoveném zvláštním zákonem;
- příprava katalogů kurzů průběžného vzdělávání, kurzů vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů a kurzů pro celou veřejnou správu;
- vydávání odborné literatury;
- vytváření lektorského sboru a zajišťování jeho trvalého vzdělávání;
- zabezpečení docházkové a distanční formy vzdělávání;
- školení zaměstnanců vykonávající státní správu ve správních úřadech.

V oblasti mezinárodní spolupráce je Institut členem Evropské sítě vzdělávacích organizací pro místní a regionální orgány (ENTO), Sítě institutů a škol veřejné správy ve střední a východní Evropě (NISPACEe), Sítě evropských škol a institutů veřejné správy (NEPASI) a účastní se i zasedání ředitelů institutů a škol veřejné správy (DISPA). ENTO (European Network of Training Organisations for Local and Regional Authorities) – neboli Evropská síť vzdělávacích organizací pro místní a regionální orgány v sobě sdružuje zástupce z některých členských států Rady Evropy. V současné době tvoří členskou základnu organizace z 11 zemí celé Evropy. Byla založena v lednu 1995 na platformě Rady Evropy, ale postupně se vyprofilovala v nezávislou organizaci. ENTO každoročně organizuje odborný seminář na různá témata v rámci managementu místních a regionálních samospráv se zaměřením na vzdělávání. Dále pak pravidelně vydává newsletter, ve kterém popisuje svou činnost a zveřejňuje aktuality o dění v Radě Evropy a Evropské unii, informuje o svých členech a jejich aktivitách. Členům ENTO se tak nabízí možnost publikovat výstupy své činnosti či konzultovat své dotazy a problémy s ostatními členy. NISPACEe (The Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe – tj. Síť institutů a škol veřejné správy ve střední a východní Evropě) je rozdělena do několika tematických okruhů. Působí jako fórum pro výměnu informací a přenos dobré praxe a podporuje výzkumné aktivity a spolupráci institucí zabývajících se vzděláváním ve veřejné správě. Každoročně pořádá mezinárodní odbornou konferenci. Věnuje se také vydávání odborných publikací.

Řídící výbor NISPACee je složen z předních evropských akademiků a odborníků na veřejnou správu. Ředitelství sídlí v Bratislavě. NEPASI (Network of European Public Administration Schools and Institutes – Síť evropských škol a institutů veřejné správy) vznikla v roce 1998 pod názvem Asociace národních škol a institutů a sdružuje národní instituty a školy vzdělávající úředníky veřejné správy. Institut pro veřejnou správu přistoupil k NEPASI v roce 2003. Spolupráce členů Asociace se zaměřuje především na plánování a organizování vzdělávacích a kulturních událostí, zejména symposií a konferencí. Klíčovým cílem NEPASI je aktivně podporovat výměnu informací a spolupráci s ohledem na vyučovací metody, vzdělávací dokumentaci, výzkumné aktivity a publikování. NEPASI je proto také vhodnou platformou pro realizaci společných projektů a podporu spolupráce svých členů při získávání finančních prostředků z evropských fondů. DISPA (zasedání ředitelů institutů a škol veřejné správy) je prestižní událostí, které se koná pravidelně v půlročním cyklu a pořádání je vždy spojeno s předsednictvím dané země v Radě EU. Hlavním bodem je vždy odborná konference na aktuální téma v rámci veřejné správy. Od roku 2011 se těchto setkání účastní i zástupce Institutu. (Zdroj: Institut pro veřejnou správu Praha, <https://www.institutpraha.cz/>, 2018).

4.5. Plán rozvoje lidských zdrojů na Městském úřadu Šumperk

Počet zaměstnanců Městského úřadu Šumperk je stanoven na základě usnesení rady Města Šumperk a graficky je znázorněn v systemizaci pracovních míst, která je součástí Organizačního řádu Městského úřadu Šumperk. Plán rozvoje lidských zdrojů tak de facto schvaluje kolektivní orgán Rady města Šumperk na základě návrhů předložených tajemníkem Městského úřadu Šumperk.

Tabulka 5 - Počet schválených pracovních úvazků na MěÚ Šumperk

Popis	Pracovní úvazek
Starosta	1
Místostarostové	2
Tajemník	1
Bezpečnostní rada	1,25
Interní audit a kontrola	3
Městská policie	27
JSDH (organizační složka)	8,25
zaměstnanci městského úřadu	191,5
CELKEM	235

(Zdroj: vlastní zpracování, 2018)

Zvýšení či snížení celkového stavu počtu zaměstnanců (schválených pracovních úvazků) je v kompetenci rady města. Tajemník Městského úřadu Šumperk, ačkoliv je sám v postavení zaměstnavatele pro ostatní zaměstnance úřadu, nemůže sám o sobě bez tohoto souhlasu navýšit či trvale snížit počet radou města schválených pracovních úvazků. V případě, že by např. v důsledku nové právní úpravy bylo potřeba zvýšit počet schválených úvazků, musí být radě města předložen patřičný návrh, a teprve usnesením rady města může být počet schválených pracovních úvazků upraven. Není však povinností rady schvalující navýšení počtu pracovních úvazků přijmout.

Vzájemné zastupování zaměstnanců Městského úřadu Šumperk. Tajemník městského úřadu určí po dohodě se starostou svého zástupce a rozsah jeho práv a povinností. Vedoucí kanceláře tajemníka, interního auditu a kontroly a bezpečnostní rady města určí po dohodě s tajemníkem svého zástupce, který je zastupuje v případě jejich nepřítomnosti v rozsahu stanovených práv a povinností. O zastupování ostatních zaměstnanců rozhoduje jejich nejbližší nadřízený zaměstnanec. Zastupovaný a zástupce jsou povinni se při předávání funkce vzájemně informovat o všech skutečnostech, které mohou mít vliv na řádný výkon funkce. Zastupovaný si může vyhradit právo rozhodnutí o zvláště závažných věcech, případně pozastavit rozhodnutí (opatření) svého zástupce. K zastupování je vyhotoveno písemné pověření včetně určení práv a povinností.

Vedoucí odboru a kanceláře tajemníka je nadřízen všem zaměstnancům zařazeným do odboru a kanceláře tajemníka. Vedoucí odboru a kanceláře tajemníka řídí práci odboru a za jeho činnost odpovídá tajemníkovi městského úřadu. Do funkce je jmenován na základě výběrového řízení v souladu s ustanovením § 7 odst. 1 písm. a) zákona o úřednících. Vedoucí oddělení je do funkce jmenován na základě výběrového řízení v souladu s ustanovením § 7 odst. 1 písm. a) zákona o úřednících územně samosprávných celků. Vedoucí oddělení operativně řídí, organizuje a kontroluje práci oddělení a za jeho činnost odpovídá vedoucímu odboru a kanceláře tajemníka, jehož součástí oddělení tvoří.

Při předávání funkce musí být zaměstnancem Městského úřadu Šumperk proveden písemný zápis. Obsahem tohoto zápisu je zejména stav přidělených úkolů a požadovaných úkonů v souladu s organizačním, resp. pracovním zařazením, stav a úroveň rozpracovaných úkolů, seznam předávané dokumentace, hodnocení kvality a úrovně přidělených úkolů a jejich dopad na ovlivnění další existence města (resp. odboru, oddělení apod.), inventurní zápis o provedené inventarizaci.

Čerpání zaměstnaneckých benefitů je spojeno s tvorbou sociálního fondu Městského úřadu Šumperk. Sociální fond je tvořen přídělem ve výši 3 % z ročního objemu mzdových prostředků zúčtovaných k výplatě v běžném roce. Sociální fond je účelový a slouží ke krytí sociálních potřeb zaměstnanců. (Zdroj: Městský úřad Šumperk, organizační řád – systemizace, 2018).

Finanční zaměstnanecké benefity:

- 200 Kč měsíční příspěvek na penzijní nebo životní připojištění;
- příspěvek na stravování;
- příspěvek na částečné pokrytí výdajů na ošatné;
- nepeněžní dary při životních a pracovních jubileích;
- zvýhodněný tarif O2.

(Zdroj: Městský úřad Šumperk, kolektivní smlouva, 2017).

4.6. Náklady na vzdělávání na Městském úřadu Šumperk

Tabulka 6 – Přehled nákladů na vzdělávání

Rok	Náklady na vzdělávání v tis. Kč	Počet absolventů vzdělávacích akcí	Z toho vzdělávání e-learningem	Počet absolventů vzdělávacích akcí financovaných z prostředků EU
2015	895	912	33	17
2016	920	1016	181	0
2017	924	1034	234	0

(Zdroj: vlastní zpracování, benchmarkingové hodnocení, Město Šumperk, 2015–2017)

Náklady v přepočtu na jednoho zaměstnance za rok: 4.838,- Kč.

4.7. Profil společnosti Pars nova a.s.

Společnost Pars nova a.s. je tradiční česká firma s významným postavením na domácím trhu v oblasti výroby, modernizací a oprav kolejových vozidel. Společnost Pars nova a.s. kontinuálně navázala na více než padesátiletou historii bývalých Železničních oprav a strojírny v Šumperku. Během své existence dokázala úspěšně diverzifikovat své výrobní portfolio a vedle klasického opravárenství se zaměřila na modernizace a rekonstrukce kolejových vozidel a postupně směřuje k tomu, že se z opravárenského podniku stane výrobce nových vozidel. V roce 2008 se Pars nova a.s. stala součástí skupiny ŠKODA,

divize TRANSPORTATION, s cílem rozvíjet obor kolejových vozidel, a kromě oprav a modernizací stárnoucího vozového parku intenzivně rozvíjet i výrobu vozidel nových.

Provozní hospodářský výsledek společnosti za rok 2016 dosáhl hodnoty 348 619 tis. Kč, což představuje nárůst tohoto ukazatele oproti předchozímu období o 106 724 tis. Kč. Zvýšení bylo způsobeno dosažením vyšších tržeb a úsporami výrobních nákladů. Společnost v roce 2016 dosáhla tržeb ve výši 2 553 419 tis. Kč, což představuje nárůst oproti minulému období o 646 939 tis. Kč. Hospodářský výsledek po zdanění byl dosažen na úrovni 268 566 tis. Kč a ve srovnání s minulým účetním obdobím vzrostl o 89 422 tis. Kč. Aktiva společnosti poklesla o 797 319 tis. Kč v důsledku poklesu oběžných aktiv. Nejvýznamnější podíl na snížení oběžných aktiv mělo snížení pohledávek z obchodního styku o 735 442 tis. Kč. Zásoby meziročně poklesly o 95 439 tis. Kč. Vlastní kapitál a závazky společnosti poklesly o 797 319 tis. Kč vlivem poklesu krátkodobých závazků z obchodního styku o 343 484 tis. Kč a vlivem meziročního poklesu úvěrů a půjček o 607 592 tis. Kč.

Společnost Pars nova a.s. se stala stabilní součástí trhu oprav a modernizací kolejových vozidel v rámci České republiky. Společnost realizuje významné zakázky na tuzemském trhu a současně společnost aktivně spolupracuje se svými sesterskými společnostmi na řadě exportních aktivit. Realizace oprav železničních kolejových vozidel a dodávek modernizovaných kolejových vozidel pro tuzemské zákazníky byla hlavní náplní výroby a prodeje v roce 2017, neboť společnost zvítězila ve výběrových řízeních na vyvazovací opravy a modernizace osobních vozů a podílí se na výrobě jednopodlažních jednotek pro ČD a.s. Díky svým dlouholetým zkušenostem a postupné liberalizaci železniční dopravy společnost Pars nova a.s. spolupracuje i s novými operátory vstupujícími na tuzemský trh. (Zdroj: Pars nova a.s., výroční zpráva, 2016).

Tabulka 7 - Základní identifikační údaje

Profil společnosti, identifikační údaje:	
Obchodní firma:	Pars nova a.s.
Právní forma:	akciová společnost
Den zápisu:	01.08.2000
Spisová značka:	Organizace zapsána u Krajského soudu v Ostravě, oddíl B, vložka 2350
Sídlo:	Žerotínova 1833/56, 787 01 Šumperk
IČO:	25860038
Jediný akcionář:	ŠKODA TRANSPORTATION a.s., IČO: 62623753 Emila Škody 2922/1, Jižní Předměstí, 301 00 Plzeň
Statutární orgán představenstvo:	Ing. Tomáš Ignačák, MBA, předseda představenstva
	Ing. Michal Krutinec, Ph.D., místopředseda představenstva
	Ing. Aleš Měrka, člen představenstva
Způsob jednání:	Za společnost jednají alespoň dva členové představenstva společně.
Dozorčí rada: předseda: místopředseda: člen:	
	Ing. Tomáš Krsek
	doc. Ing. Michal Korecký
	Jaroslav Hamal
Základní kapitál:	334 000 000,- Kč

(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

4.7.1. Personální struktura zaměstnanců

Personální struktura zaměstnanců je závislá na aktuálních podnikatelských aktivitách Pars nova a.s. a situaci na trhu.

Stavy zaměstnanců uvedené v tabulkách níže byly platné k měsíci lednu 2018. V únoru byl stav zaměstnanců navýšen na celkových 569 zaměstnanců (navýšení o 5 zaměstnanců).

Tabulka 8 - Kvalifikační struktura

DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ	CELKEM	MUŽI	ŽENY
Osoby bez vyplněné kvalifikace	2	2	0
Základní vzdělání	22	19	3
Nižší střední odborné vzdělání	1	1	0
Střední odborné vzdělání s výučním listem	308	282	26
Střední nebo střední odborné vzdělání bez maturity i výučního listu	3	0	3
Úplné střední všeobecné vzdělání	5	1	4
Úplné střední odborné vzdělání s vyučením i maturitou	66	64	2
Úplné střední odborné vzdělání s maturitou	92	72	20

(bez vyučení)			
Vyšší odborné vzdělání	2	1	1
Bakalářské vzdělání	16	14	2
Magisterské vzdělání	47	39	8
Osob celkem:	564	495	69

Tabulka 9 - Věková struktura

Věk	Celkem	Z toho muži	Z toho ženy	Podíl v %
do 18 let	0	0	0	0,0
18–20	4	4	0	0,7
21–25	26	26	0	4,6
26–30	42	38	4	7,4
31–35	60	57	3	10,6
36–40	80	69	11	14,2
41–45	112	99	13	19,9
46–50	76	64	12	13,5
51–55	80	64	16	14,2
56–60	73	63	10	12,9
nad 60 let	11	11	0	2,0
Celkem:	564	495	69	100

(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, stav leden 2018)

4.7.2. Přijímání zaměstnanců do firmy Pars nova a.s.

V rámci nastavených firemních procesů probíhá vyhledání vhodného kandidáta na pracovní pozici tak, že vedoucí pracoviště vyplní na předepsaném formuláři „Požadavek na zajištění nových zaměstnanců“ požadavek na získání nového zaměstnance a předá jej svému nadřízenému. Vedoucí střediska (útvary) předá požadavek příslušnému odbornému řediteli k projednání na PAS. Odsouhlasení potvrdí odborný ředitel svým podpisem a předá jej na personální úsek k zajištění nového zaměstnance. Vyhledávání požadovaných zaměstnanců provádí personalista. Metody vyhledání vhodného uchazeče volí personální úsek s přihlédnutím k důležitosti pozice, stanoveným požadavkům na odbornou způsobilost zaměstnanců, situaci na trhu práce a dalším okolnostem. Vybraný zaměstnanec musí být způsobilý vykonávat určenou práci na základě přiměřeného vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností. Výběr zaměstnance ve firmě Pars nova a.s. zpravidla zahrnuje shromáždění a analýzu potřebných údajů o uchazeči (životopis, referenci atd.), úvodní orientační pohovor s uchazečem, který probíhá buď pouze se zástupcem personálního úseku, nebo již přímo za účasti vedoucího – záleží na předchozí domluvě se zadavatelem

požadavku s personálním úsekem, ověření profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů uchazeče, umožňuje-li to jejich povaha, finální výběrový pohovor, kterého se ve spolupráci s personálním úsekem vždy účastní vedoucí zaměstnanec, který požadavek na uvolněné pracovní místo uplatnil nebo jeho nadřízený zaměstnanec.

Vybraní zaměstnanci musí být způsobilí vykonávat určenou práci na základě přiměřeného vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností. Výběr zaměstnance zpravidla zahrnuje:

- shromáždění a analýzu potřebných údajů o uchazeči (životopis, referenci atd.);
- úvodní orientační pohovor s uchazečem, který probíhá buď pouze se zástupcem personálního úseku, nebo již přímo za účasti vedoucího – záleží na předchozí domluvě se zadavatelem požadavku z personálního úseku;
- ověření profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů uchazeče, umožňuje-li to jejich povaha;
- finální výběrový pohovor, kterého se ve spolupráci s personálního úseku vždy účastní vedoucí zaměstnanec, který požadavek uplatnil nebo jeho nadřízený zaměstnanec.

Před uzavřením pracovního poměru jsou v personálním úseku zkontrolovány potřebné doklady uchazeče a podrobí se vstupní lékařské prohlídce. Nový zaměstnanec je zařazen do tarifního stupně podle dosaženého vzdělání, získané kvalifikace a praxe, resp. podle pracovního místa, na které nastupuje.

Vedoucí zaměstnanec je povinen zajistit pro nového zaměstnance při nástupu, nejpozději však do 1 týdne po nástupu:

1) do technicko-hospodářské funkce

- vybavenou kancelář, kancelářské potřeby, PC, telefon – pevná linka, mobilní telefon;
- prokazatelné proškolení BOZP a PO na podmínky pracoviště;
- aktualizování, případně zpracování a následné prokazatelné seznámení s pracovním místem/výkonem funkce;
- sestavení a zajištění realizace plánu zácviku a jeho následné předání na personální úsek;
- prokazatelné seznámení se směrnicemi souvisejícími s jím zastávanou pozicí;
- proškolení IS Axapta.

2) do dělnické pozice

- náradí, pracovní oděv + obuv, ochranné pomůcky;

- prokazatelné proškolení BOZP a PO na podmínky pracoviště;
- prokazatelné seznámení s popisem pracovního místa;
- proškolení IS Axapta – přihlašování k práci;
- prokazatelné seznámení se směrnicemi souvisejícími s jím zastávanou pozicí.

(Zdroj: Pars nova a.s., směrnice S520 – Lidské zdroje).

4.7.3. Adaptace zaměstnanců

V den nástupu nového zaměstnance do společnosti je zpracována a předána veškerá potřebná dokumentace, která je podkladem pro elektronické zpracování evidence zaměstnanců v informačním systému Elanor Global. Za realizaci odpovídá personální úsek, který také vystaví zaměstnanci čipovou kartu na označení přítomnosti v zaměstnání a u zaměstnanců dělnických profesí také kartu pro přihlašování do informačního systému Axapta.

Poté se nový zaměstnanec zúčastní vstupního školení a školení BOZP a PO. Za realizaci tohoto proškolení ve stanoveném rozsahu odpovídá personální úsek. Výstupem je záznam o vstupním školení s obsahem školení, který je novým zaměstnancem. Obsah vstupního školení (historie firmy, organizační struktura a náplň práce jednotlivých úseků, výrobní program, odbory a kolektivní smlouva, působnost ZP a pracovního řádu, pracovní poměr, zkušební doba, pracovní doba, dovolená, docházkový systém, IS Axapta, stravování, pořádek a chování na pracovišti, porušení pracovních povinností, mzdový systém, zaměstnanecké výhody, systém kvality, strategie a environmentální politika společnosti, ochrana vod, ovzduší a zeleně, zacházení s odpady, s chemickými látkami a přípravky, péče o volné plochy, informace o povodních a havarijní připravenosti společnosti, povinnosti zaměstnanců, prevence BOZP a PO, OOPP, diskuse).

Po vstupním školení se zaměstnanec odebere se svým vedoucím na pracoviště. Vedoucí zaměstnanec následně nového zaměstnance proškolí v oblasti BOZP a PO se zřetelem na specifika daného pracoviště a dále:

- u dělnických povolání seznámí se spolupracovníky, s pracovištěm a jeho vazbami na činnost společnosti, ukáže a vysvětlí vybavení pracoviště, pracovní činnost v návaznosti na technickou dokumentaci a organizační normy společnosti, logiku postupu – technologii. V případě potřeby zajistí také ochranné pracovní pomůcky;

- u technicko-hospodářských zaměstnanců seznámí se spolupracovníky a pracovištěm, případně s dalšími zaměstnanci v dané budově, podrobně vysvětlí činnosti a povinnosti vyplývající z výkonu dané funkce v návaznosti na organizační normy společnosti. Přiblíží novému zaměstnanci představu o době přípravy na funkci a požadavcích, které na něho budou při výkonu funkce kladeny, perspektivu a eventuální postup při úspěšném výkonu funkce.

Na každé pracovní místo je zpracován vedoucím zaměstnancem tzv. popis pracovního místa, příp. popis funkce, který obsahuje základní informace o pracovním místě z hlediska jeho zařazení v organizační struktuře, popis pracovní náplně, nároků a předpokladů na pracovní způsobilost zaměstnance zejména v oblasti kvalifikace a speciálních odborných požadavků.

Pokud mistr uváží, že nového zaměstnance je třeba zaškolit, má možnost toto po odsouhlasení vedoucím výrobního střediska uplatnit po dobu 3 měsíců, maximálně v rozsahu 75 hodin. Tuto dobu může zaškolovanému vykazovat jako školení. V případě potřeby většího rozsahu zaškolování uděluje výjimky výrobní ředitel případně příslušný odborný ředitel. Odměnu pro školitele řeší mistr v rámci svých možností formou prémie.

V rámci zkušební doby je povinností četařů informovat mistra o problémech, které se ve zkušební době nového zaměstnance vyskytují, a snažit se spolu s nimi tyto problémy řešit tak, aby se předešlo skončení pracovního poměru z důvodu špatné adaptace nového zaměstnance.

Pro nové zaměstnance zařazené do technickohospodářské funkce je přímým nadřízeným sestaven plán zácviku. Po dobu zácviku, která je závislá na vykonávané funkci, na dosaženém vzdělání a odborné praxi, se nový zaměstnanec seznámí s různými činnostmi na jednotlivých pracovištích (útvarech) společnosti, jež mají úzkou vazbu na jeho funkci. Plán zácviku projedná nadřízený s vedoucími jednotlivých útvarů a nechá schválit příslušným odborným ředitelem.

Každý technicko-hospodářský zaměstnanec musí v rámci plánu zácviku absolvovat 1 den u zmocněnce pro environmentální systém za účelem seznámení se s rozsahem environmentálního systému zavedeného v Pars nova a.s. a jeho povinnostmi v environmentálním systému ve vazbě na jeho funkci.

Vedoucí zaměstnanci vybraných útvarů jsou povinni respektovat obsah plánu zácviku jak po stránce věcné, tak i časové a vytvářet optimální podmínky pro efektivní využití doby zácviku na svých pracovištích k získání maximálních znalostí o činnosti jejich útvarů, souvisejících předpisech a právních normách.

Po realizaci zácviku je nový zaměstnanec povinen neprodleně předat na personální úsek ke kontrole a k založení do spisu zaměstnance vyplněný plán zácviku (tzn. se skutečnými termíny a podpisy zaměstnanců, podílejících se na zaškolení nového zaměstnance).

Ověřování průběhu adaptace provádí bezprostředně nadřízený průběžně a odstraňuje zjištěné problémy, které by v důsledku mohly vést k tomu, že se nový zaměstnanec rozhodne ze společnosti odejít.

Průběh a zhodnocení adaptace projedná bezprostředně nadřízený se zaměstnancem a provede zápis o adaptaci do formuláře, který dostane v den nástupu nového zaměstnance z personálního úseku. Zaznamená také případné připomínky a náměty zaměstnance (zda byla adaptace užitečná, co by změnil, na co bylo málo času a na co naopak zbytečně moc apod.). Zápis předá na personální úsek k založení do osobního spisu zaměstnance. K zápisu přiloží případné požadavky na vzdělávání nového zaměstnance, které se zaměstnancem projednal.

Absolventy středních škol lze po dobu zacvičování zařadit do funkce praktikant, absolventy vysokých škol do funkce asistent. (Zdroj: Pars nova a.s., směrnice S520 – Lidské zdroje).

4.7.4. Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců kategorie technicko-hospodářský zaměstnanec je prováděno 1x ročně, vždy v průběhu listopadu a hodnocení kategorie zaměstnance dělník 4x ročně, vždy poslední měsíc kalendářního kvartálu. Vedoucí zaměstnanci na všech úrovních řízení jsou povinni hodnocení provést ve stanoveném termínu.

Hodnocení provádí přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance. Hodnocení se provádí na základě stanovených kritérií na formuláři „hodnocení zaměstnance“. Pro kvalitní nastavení hodnotícího procesu je důležité, aby se hodnotitel i hodnocený důkladně připravili na hodnotící pohovor. Oba totiž svým přístupem ovlivňují kvalitu hodnotícího rozhovoru. Pokud na něj není hodnocený dostatečně připraven, je pasivní či naopak agresivní,

případně nechce aktivně spolupracovat, nemůže být hodnotící rozhovor efektivní a úspěšný. Kopie vyplněných a podepsaných hodnotících formulářů odevzdají vedoucí zaměstnanci na personální úsek nejpozději do konce měsíce, kdy bylo hodnocení podle stanovených termínů provedeno. Originály zůstávají u hodnotitelů. Hodnocení slouží ke stanovení profesních a kariérních cílů zaměstnance a zároveň jako podklad mzdového hodnocení pro příští hodnotící období. Do hodnocení jsou zahrnuti všichni zaměstnanci společnosti, kteří jsou zaměstnáni k termínu hodnocení déle než 3 měsíce. Vedoucí zaměstnanci mají za povinnost oznámit personálnímu úseku termín hodnocení svých podřízených zaměstnanců a dohodnou se na možnosti účasti zástupce personálního úseku. Součástí hodnocení všech zaměstnanců je část orientovaná na vzdělávání. Výstupem hodnotícího pohovoru mezi přímým nadřízeným a zaměstnancem jsou dohodnutá rozvojová a vzdělávací opatření, která personální úsek zapracuje do Programu výcviku a vzdělávání zaměstnanců Pars nova a.s. nejpozději do poloviny prosince příslušného roku. Z rozdílu v kvalifikaci mezi popisem pracovního místa/popisem funkce a skutečně dosaženou kvalifikací vyplývá potřeba výcviku příslušného zaměstnance, za který je odpovědný jak příslušný vedoucí zaměstnanec, tak i sám zaměstnanec.

(Zdroj: Pars nova a.s., směrnice S520 – Lidské zdroje).

4.8. Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (příprava)

Program výcviku a vzdělávání zaměstnanců Pars nova a.s. (dále jen program) každoročně zpracovává personální úsek (viz příloha č. X). Program se člení na část odbornou, část týkající se řízení kvality, část týkající se řízení systému pro ochranu životního prostředí a část speciální (výpočetní technika, výuka jazyků apod. – měkké dovednosti). Podkladem pro sestavení programu je tedy znalost periodicity jednotlivých typů školení, uplatněné požadavky vedoucích, vycházející z hodnocení zaměstnanců, a cílů a strategie společnosti. Do programu jsou automaticky zařazována potřebná periodická školení. Vychází se ze zákonem stanovených lhůt opakovaných školení a zkoušek zaměstnanců. Dále jsou do programu zařazována periodická školení zaměstnanců daná:

- místními provozními předpisy (provozní řády, návody k obsluze), obslužně-provozní dokumentací (provozní a provozně-manipulační řády) objektů, strojů a zařízení. Požadavky na zařazení těchto školení do programu vznáší tvůrce této dokumentace. Realizaci těchto školení provádí provozovatel a uživatel zařízení, tedy většinou mistr pracoviště;

- povodňovým plánem a havarijním plánem Pars nova a.s. Požadavky na zařazení do programu vznáší tvůrce těchto dokumentů a současně specifikuje, kdo školení provede.

Návrh programu předkládá personální ředitel(ka) ke schválení generálnímu řediteli.

Aktualizace programu je prováděna podle aktuálních potřeb.

(Zdroj: Pars nova a.s., směrnice S520 – Lidské zdroje).

4.8.1. Vzdělávání zaměstnanců v organizaci (realizace)

Pars nova a.s. využívá ke vzdělávání zaměstnanců jak metody „on the job“, tak i metody „off the job“.

Uplatňování on the job metod vzdělávání:

AAR (After Action Review) - zaměstnanec po skončení vzdělávací akce vyplňuje první část dotazníku „hodnocení spokojenosti s úrovní vzdělávací akce“. Po 3 měsících je přímému nadřízenému vyškoleného pracovníka předložen tento dotazník a vedoucí zaměstnanec vyplní jeho druhou část tak, aby byl ověřen skutečný stav znalostí vyškoleného zaměstnance. Vyplněný dotazník se dále předá na personální úsek, který jej vyhodnotí.

Pracovní porady – jsou v rámci fungování Pars nova a.s. zcela běžné a nezbytné k zajištění bezproblémového chodu firmy. Na pracovních poradách se většinou setkávají zaměstnanci jednoho úseku, příp. se setkávají vedoucí zaměstnanci z několika úseků za účelem koordinace a spolupráce na řešení konkrétního úkolu nebo projektu.

Briefing – neformální porada zaměstnanců, obvykle za účelem koordinace při řešení aktuálního problému spojená s přenosem informace na všechny členy týmu a rozdělením úkolů.

Instruktaž – spojeno hlavně s adaptací nových zaměstnanců. Vedoucí zaměstnanci proškolí nového zaměstnance v oblasti BOZP a PO, seznámí jej s pracovištěm, se spolupracovníky, ukáže a vysvětlí vybavení pracoviště, pracovní činnost v návaznosti na technickou dokumentaci a organizační normy společnosti, logiku postupu – technologii. Dále je za nového zaměstnance zodpovědný „četař“, který jej provází během zkušební doby, snaží se s ním řešit vzniklé problémy a případně informuje mistra tak, aby se předešlo skončení pracovního poměru z důvodu špatné adaptace nového zaměstnance.

Konzultování – probíhá u těch nových zaměstnanců, kteří nevyžadují dlouhodobější zaučování a jsou schopni většinu svých pracovních povinností plnit samostatně. Konzultace jsou poskytovány v těch případech, kdy si nový zaměstnanec není zcela jist, příp. i tam, kde stávající zaměstnanci přecházejí na jiný druh pracovní činnosti apod.

Koučování – je využíváno jako prostředek u výchovy nástupců. Aby bylo zajištěno pružné fungování organizace, je potřebné, aby každý vedoucí zaměstnanec měl svého zástupce, potencionálně nástupce. Vhodně připravený kandidát je připraven nastoupit na určené místo a bez dlouhodobého zácviku je schopen vykonávat potřebné činnosti v rámci nového pracovního místa. Plánování následnictví pokrývá potřebu zaměstnanců z vnitřních zdrojů organizace. Příprava nástupců se však nevztahuje na pozice odborných ředitelů. Pars nova a.s. připravuje nástupce na všechny důležité profese a pozice a tento proces probíhá tak, že vybraný zaměstnanec koučuje své(ho) nástupce a je za jejich vzdělávání zodpovědný.

Asistování – existuje možnost v rámci firmy, aby v rámci adaptace nového zaměstnance byl tento přidělen na dobu max. 3 měsíců po dobu 75 hod. k zapracovanému kolegovi, od kterého se učí systémem pozorování a asistence. Tato metoda je rovněž uplatňována při výchově nástupců na jednotlivé pracovní pozice.

Mentorování – je využíváno v Pars nova a.s. ve velmi omezené míře. Týká se jen vybraných pracovních pozic.

Rotace práce - je využívána zejména u THP pracovníků a tam, kde je potřeba, aby se noví zaměstnanci seznámili s pracovním prostředím, návazností jednotlivých pracovních úkonů a měli tak komplexní představu a vykonávaných činnostech.

Uplatňování off the job metod vzdělávání:

Přednáška (kurz) – je jednou z nejčastěji využívaných forem teoretické průpravy. Využívá se zejména u THP profesí. Přednáška je realizována buď formou interní, nebo externí vzdělávací akce. Realizaci interního vzdělávání zabezpečuje personální úsek. Ve spolupráci s příslušným interním lektorem stanoví personální úsek dva až tři termíny, ve kterých bude vzdělávací akce realizována. Dodavatel externí vzdělávací akce odpovídá za realizaci ve spolupráci s personálním úsekem. Na přednášce jsou prezentovány potřebné informace, týkající se konkrétního a požadovaného zaměření. Účelem přednášky je zejména poskytnout posluchačům požadované teoretické informace o konkrétních skutečnostech. Realizaci interního vzdělávání zabezpečuje personální úsek po výběru vhodného interního lektora. Dodavatel externí vzdělávací akce je vybírán personálním

úsekem/útvarem režijního nákupu na základě výběrového řízení, podle akreditace, záruky kvality, certifikace, kvality lektorů, komplexnosti služeb a jejich úrovně, zaměření vzdělávací instituce, dostupnosti apod.

Demonstrace – je praktikou, kterou využívají zejména dělnické profese. Četař či mistr předvede zaučovanému zaměstnanci přímo provedením určeného pracovního úkonu, jak má být daná práce vykonávána. Zaškolovaný zaměstnanec vidí přímo na praktické ukázce postup práce, který si následně sám vyzkouší a osvojí.

Workshop – je využíván při skupinovém vzdělávání a nabízí možnost zkombinovat teoretické a praktické přístupy při aplikaci na reálné situace, které jsou ve firmě řešeny. Dochází k nácviku praktických postupů, případně se hledají nové způsoby řešení konkrétních úkolů.

Teambuilding – je využíván na manažerských pozicích, přispívá ke schopnosti týmové spolupráce, jsou při něm rozvíjeny a posilovány vzájemné vztahy, jsou nastolovány situace, které posilují kooperaci mezi jednotlivými manažery.

E-learning – je rovněž využívanou technikou při vzdělávání, v Pars nova a.s. je však využíván ve velmi omezené míře a pouze tam, kde je to vhodné, nebo z důvodů velké časové zaneprázdněnosti školeného zaměstnance není jiná volba pro jinou formu jeho vzdělávání.

Samostudium – mezi povinnosti zaměstnance patří věnovat osobní volno přípravě na zkoušky či testy. V rámci efektivity vzdělávání zaměstnavatel ověřuje výsledky dosažené při vzdělávání např. formou testů.

Veškeré vzdělávací akce musí být objednávány pouze přes personální úsek či úsek režijního nákupu a každá vzdělávací akce musí být potvrzena příslušným odborným ředitelem. Schválení a podpis objednávky se řídí podpisovým řádem společnosti.

Vedoucí zaměstnanec předá žádost o zajištění vzdělávací akce personálnímu úseku v tištěné podobě s podpisem odborného ředitele potvrzujícím odsouhlasení. Personální úsek či útvar režijního nákupu zajistí požadovanou vzdělávací akci, pokud je žádost v souladu Programem výcviku a vzdělávání zaměstnanců Pars nova a.s. nebo je tento požadavek v souladu s aktuálními úkoly zaměstnance nebo cíli společnosti.

Vzdělávací akce je realizována buď formou interní, nebo externí. Realizaci interního vzdělávání zabezpečuje personální úsek. Ve spolupráci s příslušným interním lektorem stanoví personální úsek dva až tři termíny, ve kterých bude vzdělávací akce realizována. Vedoucí zaměstnanec odpovídá za účast svého zaměstnance na jednom ze stanovených termínů.

Dodavatel externí vzdělávací akce je vybírán personálním úsekem/útvarem režijního nákupu na základě výběrového řízení, podle akreditace, záruky kvality, certifikace, kvality lektorů, komplexnosti služeb a jejich úrovně, zaměření vzdělávací instituce, dostupnosti apod. Za realizaci této formy výuky odpovídá externí dodavatel ve spolupráci s personálním úsekem. Vedoucí zaměstnanec je stejně jako u interního vzdělávání odpovědný za účast svých zaměstnanců na vzdělávací akci.

Veškerá školení, která zaměstnavatel umožní zaměstnanci s pracovní smlouvou na dobu určitou, jsou chápána jako bonus ze strany zaměstnavatele. Zaměstnanec na ně nemá automatický nárok. Záleží na posouzení vedoucího zaměstnance, zda shledá školení pro zaměstnance s pracovní smlouvou na dobu určitou za účelné a přínosné pro firmu, a na takové školení zaměstnance vyšle.

Nepostradatelnou součástí vzdělávání je i řízení záznamů o všech vzdělávacích akcích (vstupních, periodických i jednorázových). O všech vzdělávacích akcích je tedy pořízen záznam ve formě prezenční listiny, plánu zácviku, zápisu o zkouškách, protokoly, testy ze zkoušek, zprávy ze služební cesty. Tyto záznamy zpracovává personální úsek. Vše je ukládáno potřebnou dobu přímo na personálním úseku, poté v archivu společnosti podle zákona o archivnictví. Školení prováděná mistry se zaznamenávají do knihy školení, kterou si vede každý mistr.

Účast zaměstnance na každém školení prvotním i opakovaném, absolvování kurzu, složení zkoušky atp. se eviduje v programu (Elanor Global). Elanor Global je informační systém, který firma Pars nova a.s. využívá pro vedení mzdové, personální a docházkové agendy. Jde o informační systém pro středně velké a velké společnosti. Kde to nařizuje vyhláška nebo směrnice, vystavuje personální úsek doklad o provedení výcviku nebo osvědčení o školení či zkoušce. Neevidují se zde soft skills vzdělávací aktivity, jazykové a PC kurzy. (Zdroj: Pars nova a.s., směrnice S520 – Lidské zdroje).

4.8.2. Hodnocení efektivity vzdělávání (transfer)

Efektivita vzdělávací akce musí být zhodnocena vždy vyjma vzdělávacích akcí popsaných v odstavci č. 2 tohoto článku. Úrovně hodnocení efektivity vzdělávací akce jsou popsány níže v textu. Každá vzdělávací akce musí být vždy posouzena v úrovni Reakce. Před spuštěním vzdělávací akce je personálním úsekem stanoveno, zda bude hodnocena také úroveň Změna pracovního chování. Seznam vzdělávacích akcí hodnocených v obou úrovních je uložen na personálním úseku.

U periodických vzdělávacích akcí, u kterých je to zákonem vyžadováno, je zjišťována míra dosažených znalostí a dovedností. Zjišťuje se pomocí testů, zkoušek, případně na základě získaných certifikátů či osvědčení. Za realizaci odpovídá zaměstnanec personálního úseku ve spolupráci s lektorem či externí vzdělávací institucí.

Povinností vzdělávaného zaměstnance je realizovat pro své kolegy krátké školení. Realizace takového školení je uskutečněna do jednoho měsíce po absolvování vzdělávací akce. Přizvání mohou být i zaměstnanci jiných úseků, kteří informace z tohoto proškolení využijí při své práci.

Úrovně hodnocení efektivity vzdělávací akce:

Reakce účastníků na vzdělávací akci – jde o bezprostřední hodnocení spokojenosti účastníků vzdělávací akce formou dotazníku. Vyplněný dotazník podepsaný přímým vedoucím odevzdá účastník vzdělávací akce na personální úsek. Řádně vyplněný dotazník je podmínkou vyplacení cestovních náhrad spojených s účastí na vzdělávací akci. Za statistické vyhodnocení dotazníku je odpovědný zaměstnanec personálního úseku, který podle výstupů koriguje akce podobného charakteru.

Změna pracovního chování v důsledku absolvování vzdělávací akce – účastník vzdělávací akce bezprostředně po absolvování vzdělávací akce vyplní první část dotazníku. Po 3 měsících jsou přímému nadřízenému předloženy obě části dotazníku s tím, aby druhou část podle skutečnosti vyplnil. Vyplněný dotazník odevzdá na personální úsek.

(Zdroj: Pars nova a.s., směrnice S520 – Lidské zdroje).

4.8.3. Plán rozvoje lidských zdrojů

Pro pružné fungování organizace je potřebné, aby každý vedoucí zaměstnanec měl svého zástupce, potencionálně nástupce. Vhodně připravený kandidát je připraven nastoupit na

určené místo a bez dlouhodobého zácviku je schopen vykonávat potřebné činnosti v rámci nového pracovního místa. Plánování následnictví pokrývá potřebu zaměstnanců z vnitřních zdrojů organizace. Příprava nástupců se však nevztahuje na pozice odborných ředitelů.

Plán nástupců je sestavován v následujících krocích:

- vedoucí zaměstnanec zvolí po konzultaci se svým nadřízeným na základě hodnocení dosahovaných výkonů a dalších osobnostních schopností potřebných k vedení lidí nejvhodnějšího kandidáta pro přípravu na výkon nové funkce – svého zástupce;
- v průběhu hodnocení seznámí vedoucí zaměstnanec kandidáta na nástupce s možností přípravy v rámci plánu personálních náhrad a rezerv;
- v případě souhlasu zaměstnance sestaví navrhovatel ve spolupráci s personálním úsekem plán osobního rozvoje tak, aby byl zaměstnanec schopen v požadované době příslušnou funkci zastávat. Plán osobního rozvoje odsouhlasený příslušným ředitelem je pro všechny závazný a jeho naplňování je průběžně sledováno při hodnocení.

V plánu osobního rozvoje jsou uvedeny tyto údaje:

- a) jméno a osobní číslo zaměstnance;
- b) číslo pracoviště, na kterém je zaměstnanec zařazen a zastávanou pozici (vykonávanou profesí);
- c) funkci, na kterou má být zaměstnanec připravován;
- d) časový harmonogram krátkodobých stáží u vybraných útvarů, včetně znalostí a dovedností, které si má zaměstnanec na stáži osvojit;
- e) seznam vzdělávacích akcí, které musí zaměstnanec absolvovat, aby mohl být převeden na připravovanou funkci a plnit úkoly z ní vyplývající.

Podklady jsou předány vedoucím zaměstnancem na personální úsek, kde jsou zařazeny do programu výcviku a ve spolupráci s vedoucím zaměstnancem je sledováno jejich naplňování.

Sestavený plán lze dle aktuální potřeby v průběhu sledovaného období doplnit. Nástupců na danou funkci může být připravován větší počet, dle potřeby organizace. Nezbytné je také zdůraznit, že sestavení plánu a zahájení přípravy neznamená jistý postup zaměstnance na plánovanou pozici.

V případě, že není možné stanovit nástupce jako potenciální personální náhradu, stanoví příslušný vedoucí svého zástupce v tzv. matici zastupitelnosti pro případy své nepřítomnosti a pokračuje dál ve výběru vhodného kandidáta.

Matici zastupitelnosti je každý odborný ředitel povinen vytvořit a nejméně 1x ročně na elektronickou výzvu od personálního úseku přehodnotit a případně zaktualizovat. Aktualizovanou podobu je odborný ředitel povinen zaslat na personální úsek, který zajistí zveřejnění seznamu matic zastupitelnosti na intranetu společnosti.

Pro pružné fungování organizace je potřebné, aby každý odborný zaměstnanec – vodohospodář, odpadový hospodář, energetik, technolog povrchových úprav (pro chemické látky a přípravky), hlavní mechanik, revizní technik, referent investic a další specialista, zaměstnanec jmenovaný jako kontaktní osoba v rámci smluvního vztahu pro zajišťování služby pro společnost apod. měl svého zástupce, který ho v případě déletrvajících nepřítomností při specializované činnosti zastoupí. Za tím účelem je nutné, aby matice zastupitelnosti obsahovala nejen zástupce vedoucích ale i těchto odborných zaměstnanců. Zvýšenou pozornost je také třeba věnovat přípravě nástupců těchto odborných funkcí. Podmínkou pro výkon této funkce je dostatečná souběžná činnost nástupce a stávajícího odborného zaměstnance před ukončením jeho pracovního poměru.

Zaměstnanec má v rámci přípravy pro nástupnictví stejné povinnosti jako při jiných vzdělávacích aktivitách. Pokud tomu odpovídá povaha vzdělávací akce, je před jejím absolvováním se zaměstnancem sepsána Dohoda o zvýšení kvalifikace, která zaměstnance zavazuje k podílení se na nákladech za absolvované školení pro případ ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance ve stanoveném období. O aplikování takového dohody a o délce stanoveného období rozhoduje personální ředitel(ka).

Povinností vedoucích zaměstnanců je provést aktualizaci tabulky personálních náhrad a záloh 1x ročně na elektronickou výzvu od personálního úseku (do 31. ledna). Aktualizovanou tabulku zašle na personální úsek příslušný odborný ředitel. Tímto se berou personální zálohy z jeho strany jako potvrzené. V případě změn v průběhu roku je povinnost aktualizovat data do 20 kalendářních dnů od uskutečnění změny, např. odchod zaměstnance, který byl personální zálohou. Personální úsek je následně souhrnně zveřejní na intranetu společnosti v části personálního úseku.

(Zdroj: Pars nova a.s., směrnice S520 – Lidské zdroje).

Finanční zaměstnanecké benefity:

- 900 Kč měsíční příspěvek na penzijní připojištění
- 600 Kč měsíčně bonus za efektivní využívání fondu pracovní doby
- 400 Kč měsíčně poukázky Flexi Pass (vypláceny kvartálně)
- příspěvek na stravování (55 % z ceny oběda, tj. až 638 Kč měsíčně)
- zaměstnanecké půjčky
- zvýhodněný tarif T-Mobile

Nefinanční zaměstnanecké benefity:

- týden dovolené nad rámec zákoníku práce (tj. 5 týdnů dovolené)
- možnost dalšího vzdělávání
- jazykové kurzy pro zaměstnance vybraných profesí (AJ, NJ, RJ)

(Zdroj: webové stránky Pars nova a.s., www.parsnova.cz, 2018).

4.8.4. Identifikace potřeb vzdělávání

Identifikace potřeb vzdělávání probíhá v Pars nova a.s. v zásadě na několika úrovních. Od přijímání zaměstnanců na nové či uvolněné pozice s jasně definovanými potřebami na kvalifikaci, znalosti a dovednosti přes systém vyškolení stávajících zaměstnanců pro požadované druhy pracovní činnosti či přípravu nástupců na místa, která se v určitém časovém horizontu teprve uvolní. Jde tak o cyklické přejímání zkušeností z minulých období, které se transponuje dle aktuálních požadavků firmy.

Prvním krokem je vždy sběr údajů, které personalistovi ve firmě definují požadavky na vzdělání, znalosti, zkušenosti a schopnosti na hledanou pracovní pozici. Přednost v tomto případě dostávají stávající zaměstnanci Pars nova a.s. Teprve pokud se na takové místo nenajde vhodný kandidát z řad stávajících zaměstnanců, přistupuje personalista k vyhledávání vhodných kandidátů z řad externích pracovníků. Přesné údaje a případné standardy pomáhá personalistovi definovat nejbližší nadřízený pro hledanou pracovní pozici (např. mistr), který by měl co nejlépe popsat požadavky na hledanou pracovní pozici. V rámci nastavených firemních procesů probíhá vyhledání vhodného kandidáta na pracovní pozici tak, že vedoucí pracoviště vyplní na předepsaném formuláři „Požadavek na zajištění nových zaměstnanců“ požadavek na získání nového zaměstnance a předá jej svému nadřízenému. Vedoucí střediska (útvary) předá požadavek příslušnému odbornému řediteli k projednání na PAS. Odsouhlasení potvrdí odborný ředitel svým podpisem a předá

jej na personální úsek k zajištění nového zaměstnance. Vyhledávání požadovaných zaměstnanců provádí personalista. Metody vyhledání vhodného uchazeče volí PÚ s přihlédnutím k důležitosti pozice, stanoveným požadavkům na odbornou způsobilost zaměstnanců, situaci na trhu práce a dalším okolnostem. Vybraný zaměstnanec musí být způsobilý vykonávat určenou práci na základě přiměřeného vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností. Výběr zaměstnance ve firmě Pars nova a.s. zpravidla zahrnuje shromáždění a analýzu potřebných údajů o uchazeči (životopis, referenci atd.), úvodní orientační pohovor s uchazečem, který probíhá buď pouze se zástupcem personálního úseku, nebo již přímo za účasti vedoucího – záleží na předchozí domluvě se zadavatelem požadavku s personálním úsekem, ověření profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů uchazeče, umožňuje-li to jejich povaha, finální výběrový pohovor, kterého se ve spolupráci s personálním úsekem vždy účastní vedoucí zaměstnanec, který požadavek na uvolněné pracovní místo uplatnil nebo jeho nadřazený zaměstnanec. Pokud je na uvolněnou pracovní pozici přijímán zaměstnanec z řad stávajících zaměstnanců, je nutné zjistit rozdíl mezi jeho stávajícími vědomostmi a schopnostmi a požadovanou úrovní pro novou pracovní pozici. Personalista vyhodnotí získané údaje a stanoví zaměstnanci priority pro jeho vzdělávání. Následně společně s vedoucím střediska (útvarem) vytvoří pro zaměstnance návrh vzdělávacího programu.

(Zdroj: Pars nova a.s., směrnice S520 – Lidské zdroje).

4.8.5. Hodnocení spokojenosti zaměstnanců

Ke zjišťování spokojenosti zaměstnanců je v souladu se systémem řízení kvality a environmentu každoročně (v první polovině roku) realizována anonymní dotazníková akce, jejíž výstupy jsou předkládány vedení společnosti jako podklad pro následná opatření.

V roce 2017 proběhl ve firmě Pars nova a.s. průzkum spokojenosti zaměstnanců. Z celkového počtu 580 zaměstnanců jich anketu vyplnilo 106, což je 18 %. Přitom ještě v roce 2015 při obdobném průzkumu byla návratnost dotazníků ankety 37 %, když ze 750 zaměstnanců jich anketu vyplnilo rovných 276. Pro srovnání, v roce 2013 byla při celkovém počtu 765 zaměstnanců úspěšnost 25 % (193 odevzdaných dotazníků) a v roce 2011 byla při celkovém počtu 760 zaměstnanců úspěšnost 38 % (287 odevzdaných dotazníků). 1. část dotazníku se týkala spokojenosti zaměstnanců. Z výsledků plyne, že převážná část zaměstnanců označila své stanovisko jako spíše spokojen nebo následně jako

průměr (střed stupnice). Shodně se zaměstnanci vyjádřili i v roce 2015, kdy byla převážná část zaměstnanců také spíše spokojena. Oproti letům 2011 a 2013 jde o zlepšení stavu, neboť v těchto dvou letech označila převážná část zaměstnanců nejčastěji střed stupnice (průměr). Mezi hlavní ukazatele spokojenosti zaměstnanci označili poskytované zaměstnanecké výhody, pracovní morálku kolegů a spolupráci s nimi, úroveň pravomocí (samostatnost v rozhodování) a postavení ve firmě s přihlédnutím ke kvalifikaci, ekologické chování firmy a úroveň ochrany zdraví při práci. Naopak mezi hlavní důvody nespokojenosti patří: odměňování za práci ve vazbě na její složitost a náročnost, úroveň informací a komunikace s vedením, pracovní podmínky a pořádek (resp. nepořádek ve firmě). 2. část dotazníku měla na stupnici od 1 do 5 vyjádřit míru souhlasu zaměstnanců s určitým tvrzením. Číslo 1 na stupnici znamenalo určitě ano, číslo 5 určitě ne. Byly pokládány otázky typu „váš nadřízený Vám poskytuje dostatečnou míru podpory“. Pozitivní výsledek (souhlas) byl zaznamenán např. u tvrzení, že na pracovišti jsou přátelské a nekonfliktní vztahy, že zaměstnanci vědí, jakou práci a v jaké kvalitě od nich ostatní očekávají, kolegové jsou profesionálové a odvádějí kvalitní práci či že jim nadřízený poskytuje dostatečnou míru podpory. Naopak negativní výsledek (nesouhlas) byl zaznamenán u otázek týkajících se tvrzení, že při výkonu práce je zaměstnanec v klidu, nepracuje ve stresu, systém odměňování je spravedlivý, nadřízený je pochválil za kvalitní práci nebo že práce zaměstnance umožňuje rozvíjet jeho kvalifikaci. Na otevřený typ otázky „co nebo kdo zaměstnance nejvíce brzdí v jejich práci“ bylo nejčastěji odpovídáno, že to jsou: špatná organizace práce, chaos, protichůdné a špatné pokyny od vedoucích, nekvalitní práce, byrokracie – nesmyslné tabulky, porady, nedostatek odbornosti a profesionality některých vedoucích a technologů, špatná komunikace mezi útvary i uvnitř útvarů, alibismus a nedodaný materiál. Na další otevřenou otázku „co nebo kdo vám nejvíce pomáhá ve vaší práci“ zaměstnanci odpovídali, že to jsou zejména: kolegové „Parsáci“, praxe a zkušenosti a dobré vztahy na pracovišti. (Zdroj: interní materiály Pars nova a.s., 2017).

4.9.Náklady na vzdělávání ve firmě Pars nova a.s.

Roční náklady na vzdělávání ve firmě Pars nova a.s.:

2015	2.199.994,65	
2016	2.989.257,85	
2017	2.591.570,08	před auditem

Náklady v přepočtu na jednoho zaměstnance za rok: 4.595,- Kč.

Rozdělení nákladů vynaložených zaměstnavatelem na vzdělávání:

- mzda (zaměstnanci náleží za účast na školení stejná mzda, jako by byl na svém pracovišti);
- pojistné na sociální a zdravotní pojištění (poměrná část, kterou hradí zaměstnavatel);
- poplatek za školení (kurzovné, příp. poplatky za zkoušky);
- cestovní náhrady (cestovné, stravné, náklady na ubytování);
- další poplatky, které mohou souviset se vzdělávací akcí.

Pokud tomu odpovídá povaha vzdělávací akce, je před jejím absolvováním se zaměstnancem sepsána dohoda o zvýšení kvalifikace, která zaměstnance zavazuje k podílení se na nákladech za absolvované školení pro případ ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance ve stanoveném období. O aplikování takové dohody a o délce stanoveného období rozhoduje personální ředitel(ka).

Z pracovního řádu vyplývá, že Pars nova a.s. požaduje po těch zaměstnancích, kteří s ní rozváží pracovní poměr dohodou nebo při rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnavatele pro porušení pracovních povinností zvláště hrubým způsobem uhrazení veškerých nákladů spojených s jeho vzděláváním.

Veškerá školení, která zaměstnavatel umožní zaměstnanci s pracovní smlouvou na dobu určitou, jsou chápána jako bonus ze strany zaměstnavatele. Zaměstnanec na ně nemá automatický nárok. Záleží na posouzení vedoucího zaměstnance, zda shledá školení pro zaměstnance s pracovní smlouvou na dobu určitou za účelné a přínosné pro firmu, a na takovéto školení zaměstnance vyšle.

Řádně vyplněný dotazník (hodnocení účastníků vzdělávací akce) je podmínkou vyplacení cestovních náhrad zaměstnanci spojených s účastí na vzdělávací akci. (Zdroj: Pars nova a.s., směrnice S520 – Lidské zdroje).

5. Výsledky a diskuse

Městský úřad Šumperk zastupuje ÚSC, ve kterých se vstupní a průběžné vzdělávání zaměstnanců řídí právními normami. Ty vycházejí jednak ze zákoníku práce a obecných právních předpisů, upravujících požární ochranu či BOZP, a jednak ze speciálních právních předpisů, zejména zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů a prováděcích právních předpisů na tento zákon navazujících. Městský úřad Šumperk má rovněž zpracovány interní opatření, jako jsou např. organizační řád a pracovní řád včetně příloh, které upravují práva a povinnosti zaměstnanců, vedoucích pracovníků, jejich odpovědnost, upravují vznik, změnu či skončení pracovního poměru, odměňování, porušování pracovní kázně, pracovní dobu, vzdělávání zaměstnanců apod. Tyto směrnice procházejí pravidelnou aktualizací a pokrývají procesy, které jsou na Městském úřadu Šumperk spojené s řízením lidských zdrojů. Všichni zaměstnanci jsou s vydávanými směrnicemi a jejich aktualizacemi seznamováni prostřednictvím e-mailu a intranetu a každý zaměstnanec musí potvrdit, že se novým či aktualizovaným interním předpisem seznámil. Dodržování interních směrnic je závazné pro všechny zaměstnance a v případě jejich nedodržení či porušení mohou být vyvozeny příslušné důsledky. Nastavený systém vzdělávání v ÚSC je homogenní a má dnes již své historické kořeny, sahající až do 90. let minulého století. Systém stojí na základech vstupního a průběžného vzdělávání a samostatnou kapitolu tvoří vzdělávání vedoucích úředníků, kteří jsou do svých funkcí jmenováni. Zvláštní odborná způsobilost úředníků ÚSC má dvě části: obecnou a zvláštní. Všichni úředníci absolvují obecnou část, která je totožná pro všechny vzdělávané úředníky a obsahuje znalosti z oblasti základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení, a schopnost aplikace těchto znalostí. Zvláštní část pak obsahuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem a schopnost jejich aplikace. Zvláštní odborná způsobilost se ověřuje před komisí složením písemného testu a ústní zkoušky. Mezi další povinnosti úředníků, které se vztahují k jejich vzdělávání, přibyl v současnosti i zákon č. 250/2016 Sb., o odpovědnosti za přestupky a řízení o nich, který stanovuje stávajícím úředníkům, kteří nemají magisterské vzdělání v oboru právo, aby měli

vysokoškolské vzdělání minimálně v bakalářském studijním programu v jiné oblasti a podrobili se ve stanoveném termínu zkoušce odborné způsobilosti provedené před komisí, složené ze členů Ministerstva vnitra ČR či jiné státní příspěvkové organizace (Institutu pro veřejnou správu Praha). Zaměstnancům ÚSC je nabízeno poměrně široké spektrum různých vzdělávacích akcí, nabídka vzdělávacích institucí je poměrně široká a zaměstnanci mají většinou možnost sami si z nabídek na školení vybrat.

Vzdělávací proces u zaměstnanců Pars nova a.s. vychází rovněž ze zákoníku práce a obecných právních norem, upravujících požární ochranu či BOZP, podmínky bezpečné práce v zimních podmínkách. Dále jsou zaměstnanci proškolení na základě požadavků právních předpisů, které upravují jednotlivé druhy pracovní činnosti (školení jeřábníků a vazačů, školení svářečů, systémové zkoušky zaměstnanců defektoskopické kontroly, školení řidičů přepravních manipulačních vozíků s vlastním pohonem, školení řidičů referentských vozidel, periodická školení pro profese jako posunovač a vedoucí posunu, atestační zkoušky revizních techniků elektro, obsluha plynových zařízení s výkonem nad 50 kW, topič parních kotlů, obsluha tlakových nádob, obsluha ruční řetězové motorové pily, školení lešenářů, vstřelovačů atd.).

Vzdělávání všech zaměstnanců ve firmě Pars nova a.s. je dále upraveno právními předpisy, zejména aktuální směrnici S520, která se zabývá lidskými zdroji ve firmě Pars nova a.s. Stejně jako v předchozím případě i směrnice v Pars nova a.s. procházejí aktualizací na základě potřeby organizace či změn v právních předpisech. Směrnici přezkoušuje personální ředitel/ka, ověřuje zmocněnec pro kvalitu a EMS a schvaluje generální ředitel. Směrnice upravuje zejména přijímání nových zaměstnanců, úpravu a trvání pracovního poměru, zkušební dobu, adaptaci zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, program výcviku a vzdělávání zaměstnanců, realizací vzdělávacích akcí, povinnostmi zaměstnanců, hodnocením efektivit vzdělávání, přípravou nástupců a personálních záloh, předáváním funkcí či skončením pracovního poměru. Zaměstnanci Pars nova a.s. jsou s vydávanými interními předpisy seznamováni a musí se jimi řídit. Dodržování interních směrnic je pro zaměstnance závazné pro všechny zaměstnance a v případě jejich nedodržení či porušení mohou být vyvozeny příslušné důsledky. Systém vzdělávání, nastavený v Pars nova a.s., je chápán jako benefit pro zaměstnance, kteří jsou v rámci jednotlivých akcí vzdělávání. Srovnání rozpočtů na vzdělávání v přepočtu na jednoho pracovníka/rok vychází takřka srovnatelně s výdaji na vzdělávání, které má Městský úřad Šumperk. Pars nova a.s. nezpracovává plány rozvoje pro jednotlivé

zaměstnance, tak jak je to činěné v ÚSC. Hodnocení spokojenosti zaměstnanců je prováděno v průběhu jednoho až dvou let. Identifikace potřeb vzdělávání vychází zejména z požadavků uvedených v rámci hodnocení (od vedoucích pracovníků) a ze znalosti periodicity zákonem požadovaných vzdělávacích akcí. Firma využívá téměř všechny formy vzdělávání, tj. provádí jak interní školení, tak i externí školicí akce, skupinově i individuálně, samostudium i e-learning. Vyhodnocení vzdělávacích akcí probíhá na základě formuláře, který po skončení vzdělávací akce vyplíše proškolený zaměstnanec a případně po třech měsících provede vyhodnocení nadřízený proškoleného zaměstnance. Vyhodnocení však bývá často pouze formální a nezobrazuje skutečný stav. U manažerů probíhá individuální jazyková výuka a dále si mohou sami najít vzdělávací akci, která je zajímavá. Schválení tohoto vzdělávání podléhá příslušnému řediteli, případně je toto vzdělávání stanoveno jako cíl pro další období. Motivaci ke vzdělávání nemá Pars nova a.s. do svých vzdělávacích plánů a cílů zakomponováno.

5.1. Vyhodnocení dotazníkového šetření

S personální ředitelkou Pars nova a.s., Mgr. Lucií Novotnou, byl uskutečněn strukturovaný rozhovor, ze kterého bylo zjištěno, že pracuje na pozici personalistky 14 let. Mgr. Novotná má za to, že jsou její kompetence pro rozhodování o způsobech vzdělávání zaměstnanců firmy dostatečné. Na otázku, jaký význam přikládá firma vzdělávání a rozvoji zaměstnanců bylo sděleno, že se Pars nova a.s. řídí především tím, co vyžadují právní předpisy a jaké formy vzdělávání a školení předepisují. Školení a vzdělávání firma realizuje a jsou pro ni důležité. Analýza vzdělávacích potřeb zaměstnanců vychází vyjma školení vycházejících z právních předpisů z pracovní pozice zaměstnance, a jaké úkoly má plnit. Vedoucí pracovník musí posoudit, zda je nutné doplnit nějaké vědomosti formou školení nebo zda je zaměstnanec znalostně plně vybaven a školení by bylo zbytečné. Vše se posuzuje individuálně. Firma si nedefinuje vlastní cíle a vize, vztahující se ke vzdělávání, vychází se z obecného předpokladu mít kvalifikované zaměstnance, tedy zejména získat kvalifikované a vzdělané zaměstnance na trhu práce. Schvalovací proces při vzdělávání zaměstnanců ve firmě probíhá ve dvou rovinách: u periodických školení běží automaticky prostřednictvím plánu, který vytváří personální úsek. Vzdělávání mimo periodická školení je řešeno formou žádosti, kterou schvaluje příslušný ředitel, který hospodaří s rozpočtem střediska, za které je odpovědný. Rozpočtový plán, který zabezpečuje financování vzdělávacích akcí, vychází zejména z předešlých období, tj.

z periodicity zákonem stanovených školení a požadavků vedoucích pracovníků z jednotlivých úseků. Každý úsek ve firmě si plánuje budget na vzdělávání dle svých potřeb. V předchozích letech využívala firma Pars nova a.s. ve větší míře dotace EU na vzdělávání. V současnosti jsou dotace využívány již jen na menší projekty, nicméně i tak považuje personalistka nastavené financování za dostatečné. Rozpočet na vzdělávání se pohybuje rámcově mezi 2–3 mil. Kč. Pars nova a.s. nemá nastaveny preference, týkající se forem vzdělávání. Pokud je ze strany vedoucích pracovníků vznesen požadavek na zajištění nějaké vzdělávací akce, zajišťuje personální úsek nejvhodnější typ školení. Někde se jeden – dva zaměstnanci účastní otevřených kurzů mimo firmu, občas Pars nova a.s. pozve lektora a využívá vlastních školicích prostor. V případě, že se uskutečňuje vzdělávání přímo ve firmě a je potřeba proškolit současně více zaměstnanců, řeší se výběr dodavatelské firmy, která vzejde z výběrového řízení, neboť je osloveno několik vzdělávacích zařízení. Následně proběhne objednávka, dojedná se termín školení a obsah a proběhne vyškolení zaměstnanců. V některých případech se řeší zpětná vazba od absolventů vzdělávání. Co se týká omezení, které by se týkaly finančních nákladů na vzdělávání, nejsou realizována nákladná vzdělávání typu kurz MBA, intenzivní výuka jazyků v zahraničí apod. Frekvence vzdělávání není ze strany zaměstnavatele vůči zaměstnancům nijak omezena. Vychází se z toho, jaká školení jsou aktuálně zapotřebí a jaká schválí příslušný ředitel. Pro nové zaměstnance je zpracováván plán zapracování, stávajícím zaměstnancům není vypracován jejich individuální plán vzdělávání. Pars nova a.s. rovněž podporuje studium svých zaměstnanců na VOŠ či VŠ v rámci oborů upotřebitelných pro činnost firmy, a to formou studijních úlev a za podmínky, že se zaměstnanci zaváží setrvat ve firmě po určitou dobu. Provádění rekvalifikací zaměstnanců probíhá v Pars nova a.s. pouze výjimečně, pokud si to vyžádá např. nový projekt. V posledních několika letech to bylo rozšíření kvalifikace svářečů na svařování hliníku, na což byla využita dotace. Vzdělávání zaměstnanců v měkkých technikách je realizováno ojediněle, občas s využitím projektů a dotací. Zaměstnanci nejsou běžně informováni o nabídkách vzdělávacích akcí, které chodí personálnímu útvaru. Nabídky na vzdělávání jsou zasílány pouze tehdy, pokud vedoucí pracovník vznesl požadavek na proškolení svého zaměstnance. V tom případě personální úsek odešle vedoucímu pracovníkovi nabídky, které požadavku odpovídají, aby mohl vybrat to, co je dle něj nejvhodnější. Pars nova a.s. disponuje rovněž vlastními školicími prostory. Toto školicí centrum vzniklo díky dotaci. Mimo prostory firmy probíhá vzdělávání zaměstnanců formou služební cesty

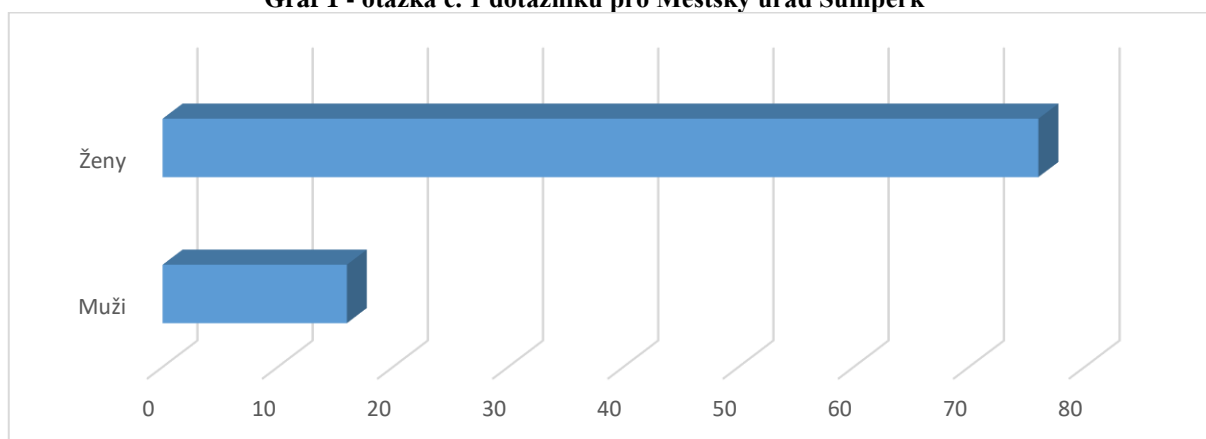
a vyúčtování cestovních nákladů. Mezi nejoblíbenější formy vzdělávání patří v Pars nova a.s. účast na otevřených kurzech, kde jsou zástupci i jiných firem, se kterými mohou zaměstnanci konzultovat, co a jak funguje v jiných firmách. Hodnocení vzdělávacích akcí je realizováno prostřednictvím dotazníku, kde by měl zaměstnanec uvést a zhodnotit přínos vzdělávací akce. To se však v reálu děje minimálně. Pars nova a.s. neprovádí vyhodnocení vzdělávacích akcí s časovým odstupem, vyjma těch akcí, kde se sleduje změna chování proškoleného účastníka vzdělávací akce. Ze sdělení personalistky bylo zjištěno, že zaměstnanci nejsou motivováni ke vzdělávání např. formou finančních bonusů. Vzdělávání se však může promítnout do kariérního růstu zaměstnanců. Řada školení je však nutných i pro pouhé setrvání na dané pracovní pozici. Účastnit se vzdělávání, které přímo nesouvisí s pracovní činností zaměstnance, se lze jen výjimečně.

Z provedeného průzkumu vyplývá, že by se firma Pars nova a.s. měla více zaměřit na realizaci evaluace vzdělávání. Dotazníky, které zaměstnanci nebo vedoucí pracovníci vyplňují, mají jen minimální vypovídací hodnotu a nejsou objektivní. Jen obtížně lze vyhodnotit efektivitu školení, přínosy pro účastníky vzdělávání a organizaci.

5.1.1. Vyhodnocení dotazníku z Městského úřadu Šumperk

Otázka č. 1 – Respondenti dle pohlaví

Graf 1 - otázka č. 1 dotazníku pro Městský úřad Šumperk

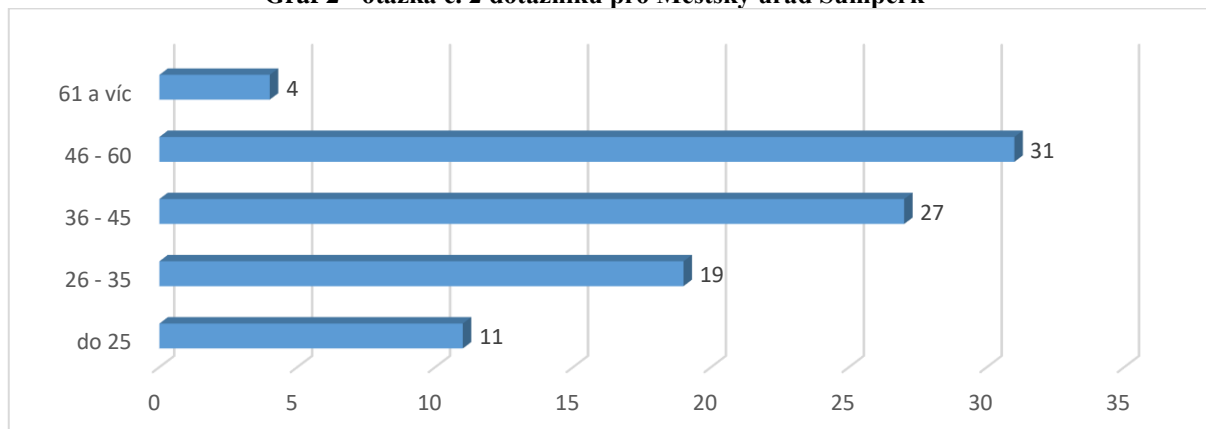


(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Osloveni byli pouze zaměstnanci Městského úřadu Šumperk (191,5) mimo ostatních složek jako městská policie či JSDH. Vyplněný dotazník odevzdalo 92 respondentů, což představuje návratnost 48 % všech oslovených zaměstnanců.

Otázka č. 2 – Respondenti dle věkové kategorie

Graf 2 - otázka č. 2 dotazníku pro Městský úřad Šumperk

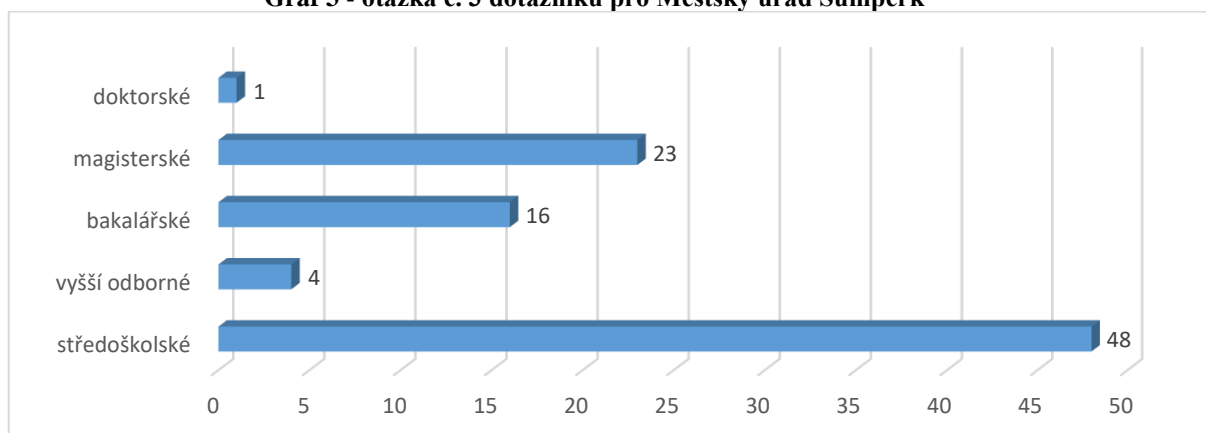


(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Největší zastoupení měli respondenti ve věkové kategorii 46–60 let (33,7 %), následovala kategorie respondentů 36–45 let (29,3 %), 26–35 let (20,7 %), zaměstnanci do 25 let tvořili 12 % respondentů a zaměstnanci nad 61 let tvořili 4,3 % respondentů.

Otázka č. 3 – Respondenti dle nejvyššího dosaženého vzdělání

Graf 3 - otázka č. 3 dotazníku pro Městský úřad Šumperk



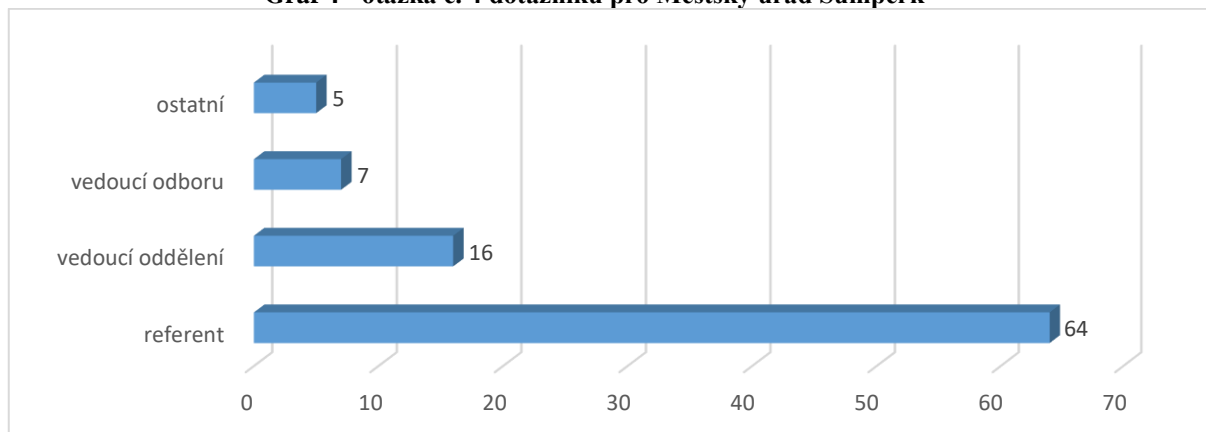
(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Poměr vysokoškolsky vzdělaných úředníků v dotazníkovém šetření dosáhl 42,4 %, z toho magisterských studijních oborech to bylo 25 % a v bakalářských oborech to bylo 17,4 %, největší zastoupení mají středoškoláci (52,2 %), vyšší odborné vzdělání je zastoupeno 4,3 % respondentů a doktorské vzdělání měl pouze jeden (1,1 %) respondent. Poměr vysokoškolsky vzdělaných odborníků se v posledních letech neustále zvyšuje na úkor počtu nižších forem vzdělání. Ne na všechna tabulková místa bude v budoucnu požadováno vysokoškolské vzdělání, avšak i tak lze předpokládat, že podíl vysokoškoláků

bude v ÚSC stoupat. Např. v souvislosti s přestupkovou agendou, kterou budou moci v budoucnu zastávat pouze vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci.

Otázka č. 4 – Respondenti dle svého pracovního zařazení

Graf 4 - otázka č. 4 dotazníku pro Městský úřad Šumperk

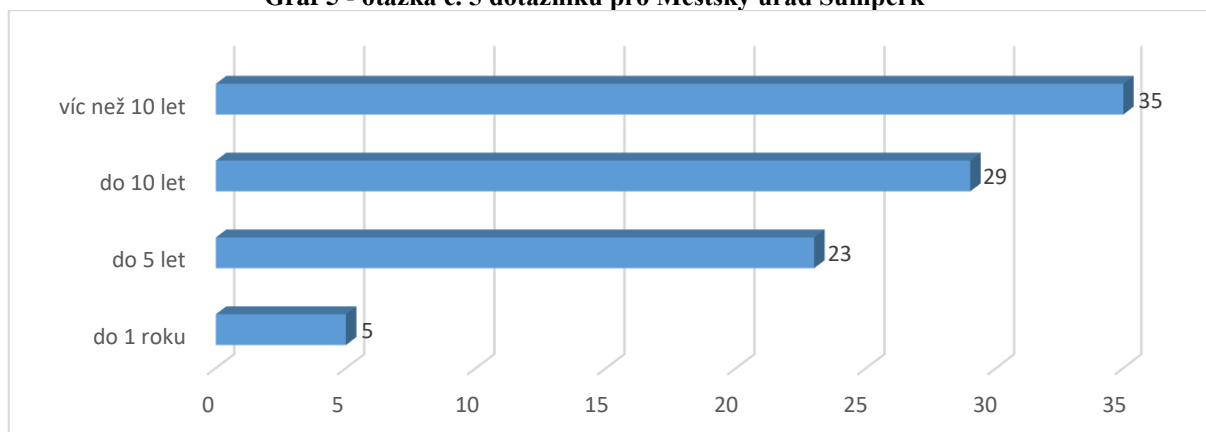


(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Největší zastoupení mají v dotazníkovém šetření referenti, kteří tvoří základní pilíř zaměstnanců ÚSC. V dotazníkovém šetření jich odpovědělo 69,6 %, druhou pozici obsadili dle předpokladu vedoucí oddělení, kteří již patří mezi vedoucí pracovníky, kteří jsou do své funkce jmenováni a kteří se musí podrobit vzdělávání vedoucích pracovníků. Předpokladem pro jmenování do funkce bývá zpravidla již vysokoškolské vzdělání. Vedoucí oddělení byli zastoupení v dotazníkovém šetření 17,4 % respondentů, vedoucí odborů v postavení středního managementu u soukromé firmy byli zastoupeni 7,6 % a v kategorii ostatní byli zastoupeni zejména zaměstnanci těch odborů, kteří zabezpečují chod úřadu z hlediska technických profesí, jako jsou IT technici v souhrnu 5,4 %.

Otázka č. 5 – Respondenti dle délky praxe:

Graf 5 - otázka č. 5 dotazníku pro Městský úřad Šumperk

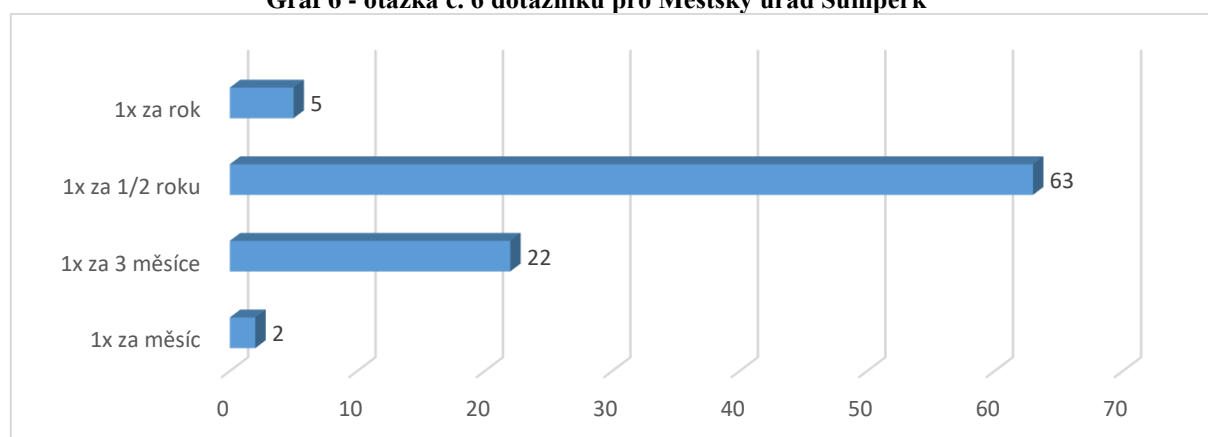


(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Délka praxe má ve veřejné sféře vliv jak na zkušenosti zaměstnance, tak i na růst jeho mzdy. Délka praxe může, ale nemusí mít vliv na kvalitní výkon práce úředníka ÚSC. I z toho důvodu je nutné průběžné vzdělávání zaměstnanců, neboť zejména změny v právních předpisech jsou v ČR stále docela častým jevem, např. i s ohledem na přejímáním evropské legislativy. V dotazníkovém šetření byli nejméně zastoupeni zaměstnanci s praxí do 1 roku (5,4 %), zaměstnanců s praxí do 5 let odpovědělo 25 %, praxi do 10 let má 31,5 % respondentů a nad 10 let 38 % respondentů.

Otázka č. 6. – Jak často se průměrně zúčastňujete průběžného vzdělávání?

Graf 6 - otázka č. 6 dotazníku pro Městský úřad Šumperk

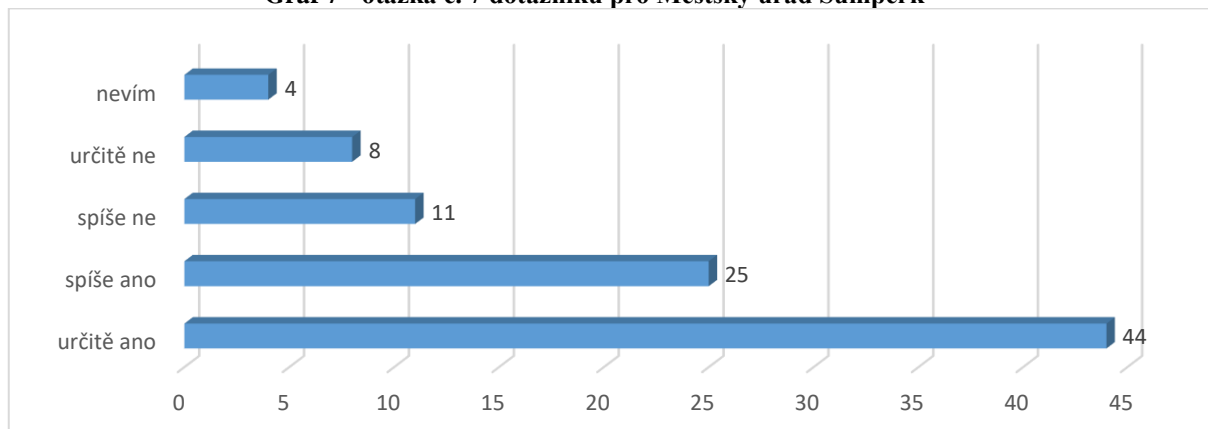


(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Dá se konstatovat, že ve srovnání s firmou Pars nova a.s. se zaměstnanci Městského úřadu Šumperk vzdělávají v pravidelnějších intervalech (častěji). Z uvedeného se samozřejmě nedá vyvodit, že veřejný sektor znamená automaticky častější a pravidelnější formu vzdělávání oproti sektoru korporátnímu. Dá se předpokládat, že některé obory podniků (např. v IT sektoru) budou naopak častěji a více vzdělávat své zaměstnance, než je tomu ve sféře veřejné. V průměru 1x za ½ roku se na Městském úřadu Šumperk vzdělává 68,5 % zaměstnanců, 1x za 3 měsíce je to 23,9 % zaměstnanců, 1x za rok je to 5,4 % zaměstnanců a 1x za měsíc jsou to 2,2 % zaměstnanců. U zaměstnanců, kteří se školí v průměru 1x za rok, se dá předpokládat školení vícedenní tak, aby byl těmito zaměstnanci splněn jejich individuální vzdělávací plán.

Otázka č. 7 - Můžete si vybírat z nabídek na školení dle svého uvážení?

Graf 7 - otázka č. 7 dotazníku pro Městský úřad Šumperk

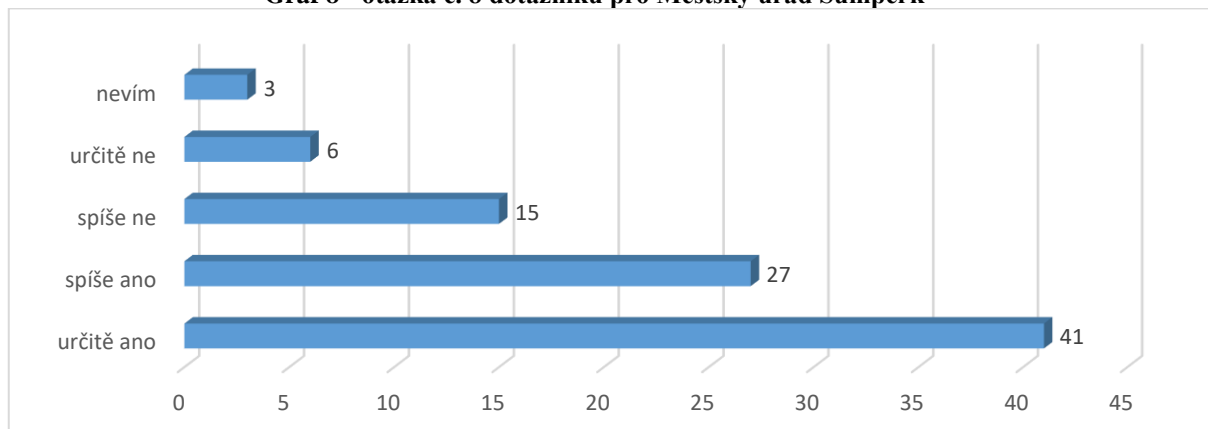


(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Z odpovědí je zřejmé, že většina zaměstnanců ÚSC si může vybírat z nabídky na vzdělávání dle svého uvážení a vlastní volby. Výjimkou z tohoto pravidla jsou školení prostřednictvím e-learningu, kde jsou zaměstnanci na základě pokynů personálního odboru instruováni o povinnosti výběru některého z nabízených kurzů od společnosti RENTEL. 47,8 % respondentů uvedlo, že si z nabízených forem vzdělávání mohou sami a dle svého uvážení vybrat nejvhodnější vzdělávací programy. 27,2 % respondentů uvedlo, že si z nabídky vzdělávání spíše vybírají sami. V tomto směru se dá předpokládat, že na jejich rozhodování mohou mít vliv i doporučení vedoucích zaměstnanců o tom, které vzdělávací programy (školení) jsou pro toho kterého zaměstnance vhodné. 12 % respondentů uvádí, že si sami spíše nevybírají, 8,7 % uvádí, že si sami vzdělávací programy nevolí a 4,3 % nedokázalo na otázku odpovědět. U respondentů, kteří uvedli, že si sami vzdělávací programy nevolí a nevybírají, se může jednat o malou nabídku vzdělávání v příslušném oboru, malou iniciativu či nechuť ke vzdělávání od těchto zaměstnanců, příp. i o autokratický přístup k výběru ze strany příslušných vedoucích pracovníků.

Otázka č. 8 - Býváte dostatečně a včas informován(a) o nabídkách školení?

Graf 8 - otázka č. 8 dotazníku pro Městský úřad Šumperk

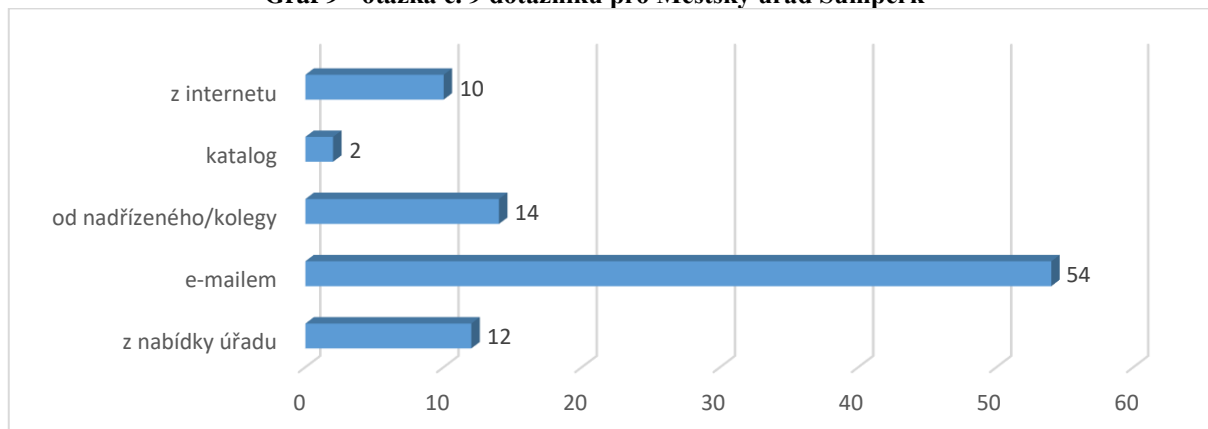


(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Zejména s ohledem na vysokou aktivitu vzdělávacích institucí, které se snaží svým marketingem oslovit co nejvíce potencionálních klientů stran úředníků ÚSC a aktivně zasílají nabídky o vzdělávání a uskutečňovaných kurzech a školeních, jsou zaměstnanci ÚSC dostatečně informováni o nabídkách vzdělávacích programů a školení. Na otázku ohledně informovanosti o nabídkách školení tak 44,6 % respondentů odpovědělo, že je dostatečně informováno o jednotlivých vzdělávacích nabídkách, 29,3 % respondentů uvedlo, že spíše je dostatečně a včas informováno, 16,3 % respondentů uvádí, že informace o nabídkách na vzdělávání spíše nemají, 6,5 % respondentů sdělilo, že informace včas nemají a 3,2 % respondentů na otázku nenalezlo vhodnou odpověď. Nedostatečnou informovanost můžeme očekávat zejména u těch zaměstnanců, kteří jsou v pracovním poměru teprve kratší dobu a nebyli dosud podchyceni nabídkami akreditovaných vzdělávacích institucí, a dále tam, kde nedochází k předávání informací o těchto vzdělávacích akcích od příslušných vedoucích pracovníků.

Otázka č. 9 - Jakou formou jste informován(a) o nabídce školení a seminářů?

Graf 9 - otázka č. 9 dotazníku pro Městský úřad Šumperk

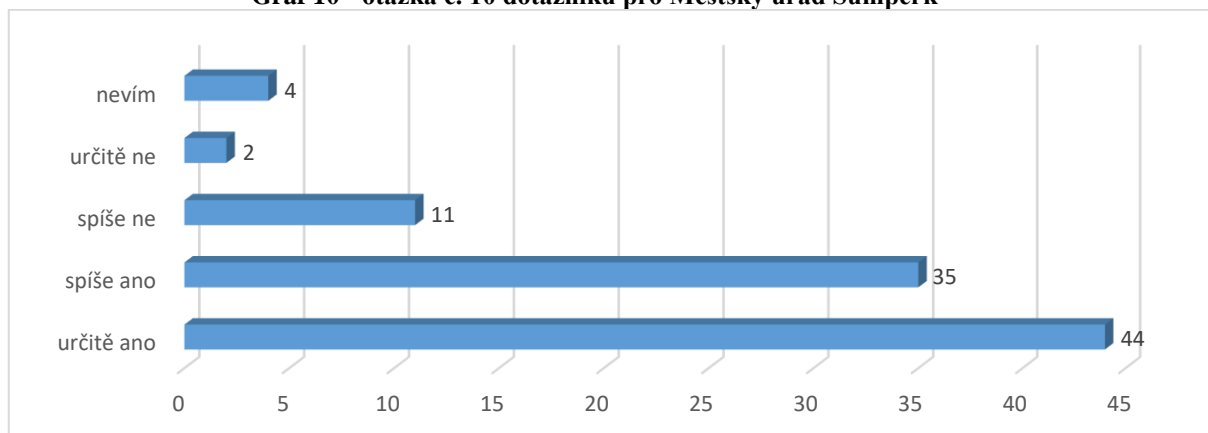


(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Nejvíce informací o nabídkách vzdělávacích programů přichází k zaměstnancům Městského úřadu Šumperk prostřednictvím jejich e-mailu (58,7 %). 15,2 % respondentů uvádí, že se o konání vzdělávací akce dozvídají prostřednictvím svého nadřízeného či kolegy, 13 % respondentů se o nabídce na školení dozvědělo prostřednictvím nabídky personálního oddělení úřadu, 10,9 % respondentů si vhodný vzdělávací program našlo v nabídkách na internetu a pouze 2,2 % respondentů uvedlo, že nabídku získalo z tištěných nabídek a podkladů. V mnoha případech, stejně jako u společnosti Pars nova a.s., jsou informace o nabízených vzdělávacích akcích získávány kombinací všech výše uvedených forem, kterými jsou zaměstnanci ÚSC vystaveni.

Otázka č. 10 - Jsou pro Vás nabízené vzdělávací aktivity přínosné?

Graf 10 - otázka č. 10 dotazníku pro Městský úřad Šumperk



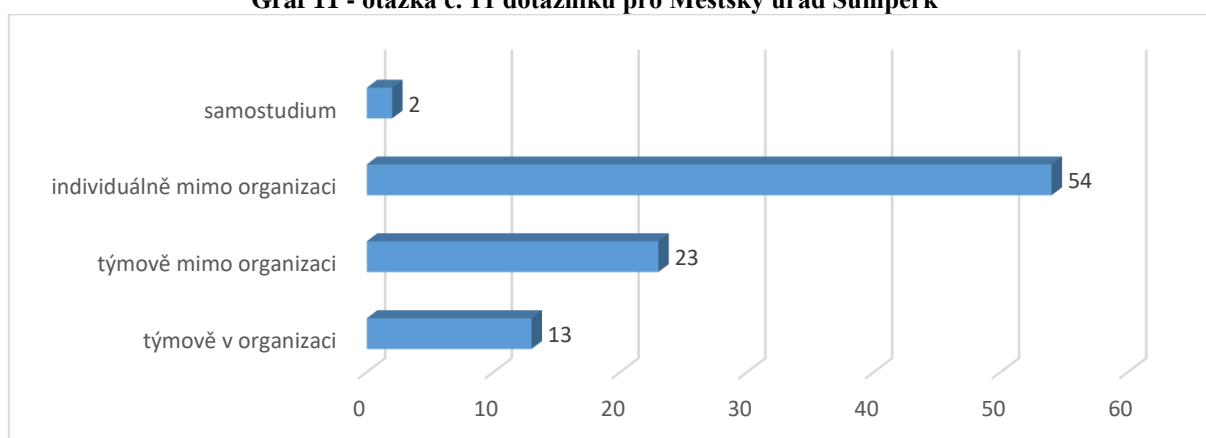
(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

V naprosté většině (85,9 %) jsou zaměstnanci Městského úřadu Šumperk s nabízenými vzdělávacími aktivitami spokojeni. Více či méně nespokojených je 14,1 % zaměstnanců

a 4,3 % tento stav nedokázalo posoudit. Konkrétní důvody nespokojenosti s nabízenými vzdělávacími aktivitami nebyly předmětem zjišťování tohoto dotazníkového šetření. Může jít o kombinaci nevhodně zvolené vzdělávací akce, špatnou kvalitu při hodnocení vzdělávací instituce, lektora, místa konání, dojezdové vzdálenosti, formy dopravy apod. V tomto směru by měla zafungovat zpětná vazba, kdy na základě vyplněného hodnocení po skončení vzdělávací akce zaměstnanec personálnímu útvaru sdělí důvody, pro které by nedoporučil ostatním zaměstnancům účast na stejné akci v budoucnu.

Otázka č. 11 - Jakou formou se raději vzděláváte?

Graf 11 - otázka č. 11 dotazníku pro Městský úřad Šumperk

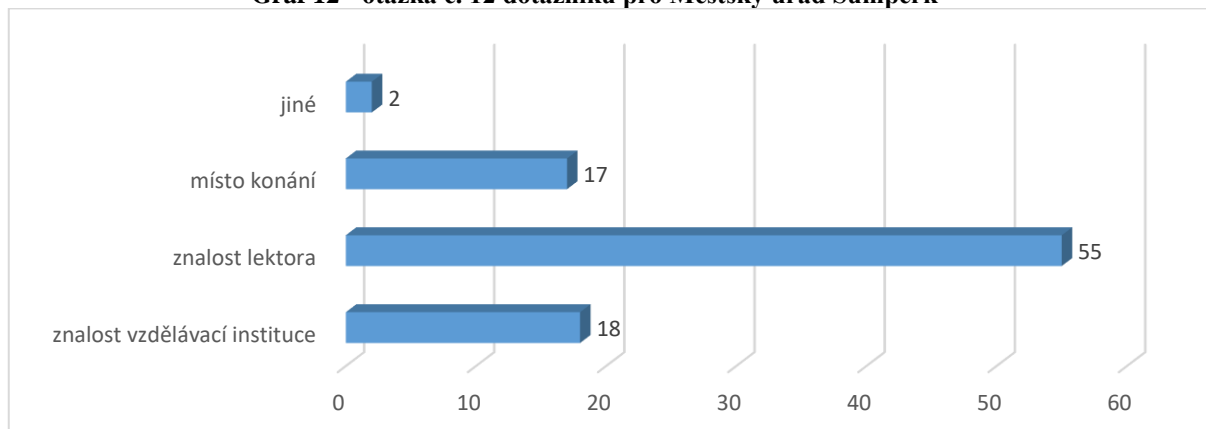


(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Nadpoloviční část respondentů dává přednost individuální formě vzdělávání mimo prostory úřadu (58,7 %), 25 % respondentů preferuje rovněž možnost vzdělávání mimo prostory úřadu, avšak volí týmovou (skupinovou) formu, při které se stejné vzdělávací akce účastní více kolegů z jednoho odboru (oddělení). 14,1 % respondentů si jako nejvhodnější formu vzdělávání zvolilo týmová školení v rámci prostor úřadu, kdy jsou využívány buď zasedací místnosti úřadu či počítačová pracoviště určená ke společnému vzdělávání pro seznámení se softwarem využívaným na úřadu (např. spisová služba úřadu GINIS apod.).

Otázka č. 12 - Co rozhoduje o výběru vzdělávací aktivity?

Graf 12 - otázka č. 12 dotazníku pro Městský úřad Šumperk

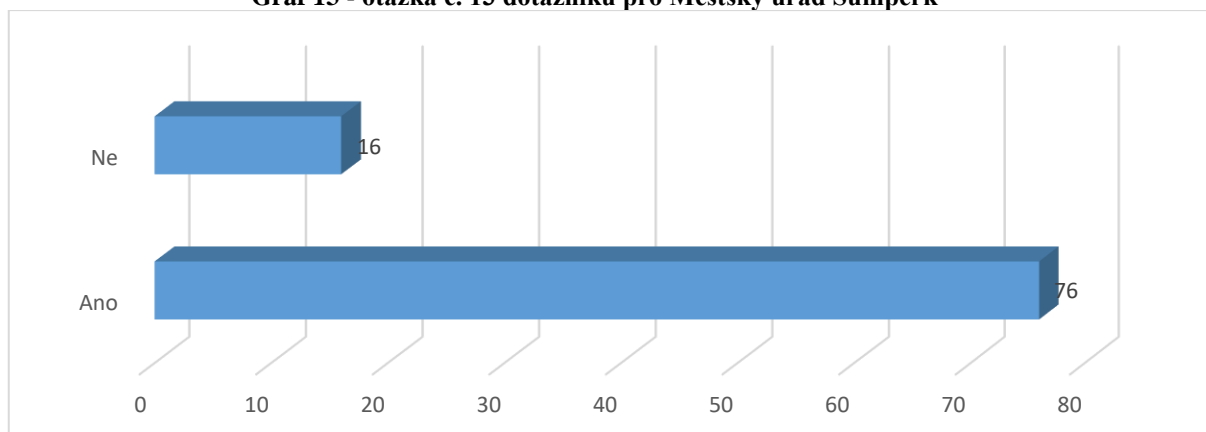


(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Výběr vzdělávací aktivity nejvíce ovlivňuje předchozí dobrá zkušenost zaměstnanců a znalost lektora (59,8 %), 19,6 % zaměstnanců si jako kritérium pro výběr akreditované vzdělávací instituce zvolilo znalost vzdělávací instituce, 18,5 % upřednostňuje konkrétní místo konání a jiný důvod volby uvádí 2,1 % zaměstnanců. Kvalitní lektori jsou tak předpokladem úspěchu v podnikání i pro vzdělávací instituce, které vzdělávací programy nabízejí a poskytují.

Otázka č. 13 - Vyhodnocuje Váš nadřízený, jak jste byl se školením spokojen(a)?

Graf 13 - otázka č. 13 dotazníku pro Městský úřad Šumperk



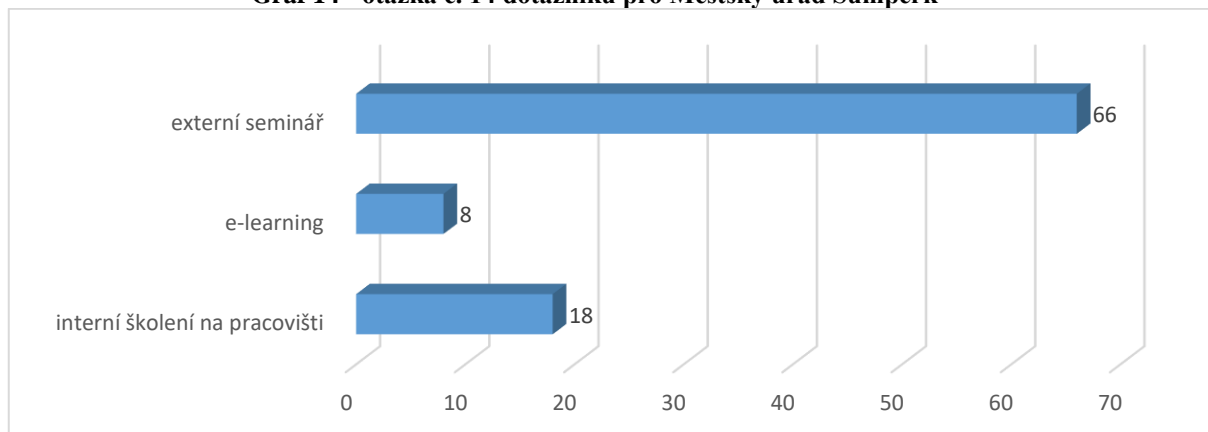
(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Vedoucí zaměstnanci vyhodnocují spokojenost zaměstnance s absolvovaným školením v 82,6 % případech, 17,4 % uvedlo, že tak jejich nadřízený nečiní. Tato skutečnost se může týkat zejména vedoucích jednotlivých odborů, pro něž je přímým nadřízením tajemník městského úřadu, který zpětnou vazbu o jednotlivých školeních nepožaduje a nechává na

samotných vedoucích odborů, jaké vzdělávací aktivity si sami zvolí pro naplnění svých plánů vzdělávání.

Otázka č. 14 - Jakému druhu vzdělávání (školení) dáváte přednost?

Graf 14 - otázka č. 14 dotazníku pro Městský úřad Šumperk

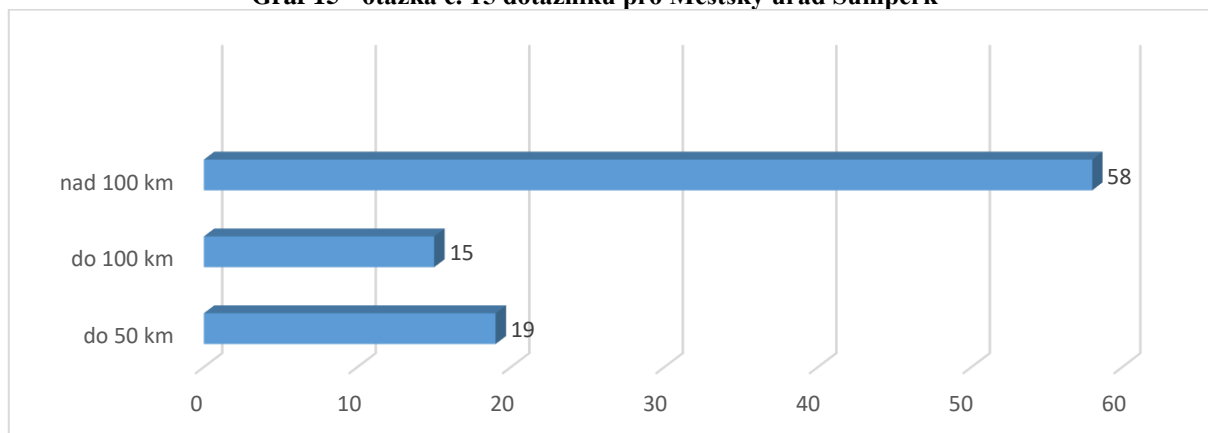


(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Nejoblíbenější formou vzdělávání z pohledu respondentů je externí seminář mimo pracoviště úřadu (71,7 %), internímu vzdělávání v rámci pracovišť úřadu dává přednost 19,6 % respondentů a e-learning si oblíbilo 8,7 % zaměstnanců. Forma e-learningu je tak stejně jako ve společnosti Pars nova a.s. nejméně oblíbeným typem vzdělávání a pro respondenty je stále důležitý osobní kontakt s lektory a školiteli, kteří mohou odpovídat na jejich dotazy a reagovat mnohem pružněji, než jak nabízí výuka formou e-learningu.

Otázka č. 15 - Jak daleko cestujete obvykle na externí vzdělávací akce?

Graf 15 - otázka č. 15 dotazníku pro Městský úřad Šumperk



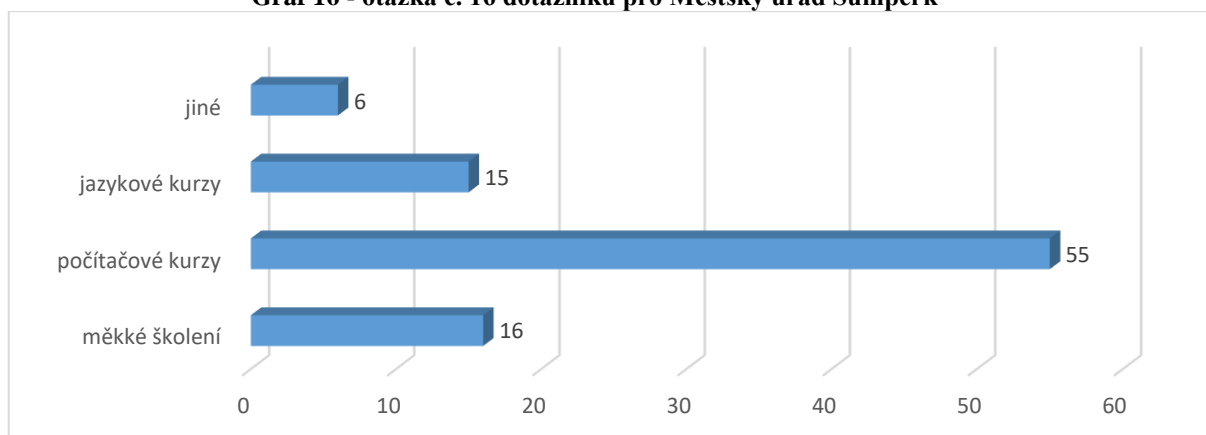
(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Největší dojezdová vzdálenost nad 100 km je uváděna jako nejčastější místo, kam zaměstnanci za jednotlivými vzdělávacími aktivitami dojíždějí. Velká část těchto kurzů

probíhá v Praze či Brně, kde je dojezdová vzdálenost prostředky hromadné dopravy nad 100 km (63 %), v úvahu připadá i Ostrava, kde je sice dojezdová náročnost do 100 km, nicméně vzhledem k času strávenému na cestě srovnatelná s cestou do Prahy (16,3 %) a část zaměstnanců za vzdělávání dojíždí i v rámci cca 50 km vzdálenosti např. do Olomouce či jiných bližších sídel (20,7 %).

Otázka č. 16 - Jaké vzdělávací akce by měl Městský úřad Šumperk pro své zaměstnance zabezpečit?

Graf 16 - otázka č. 16 dotazníku pro Městský úřad Šumperk

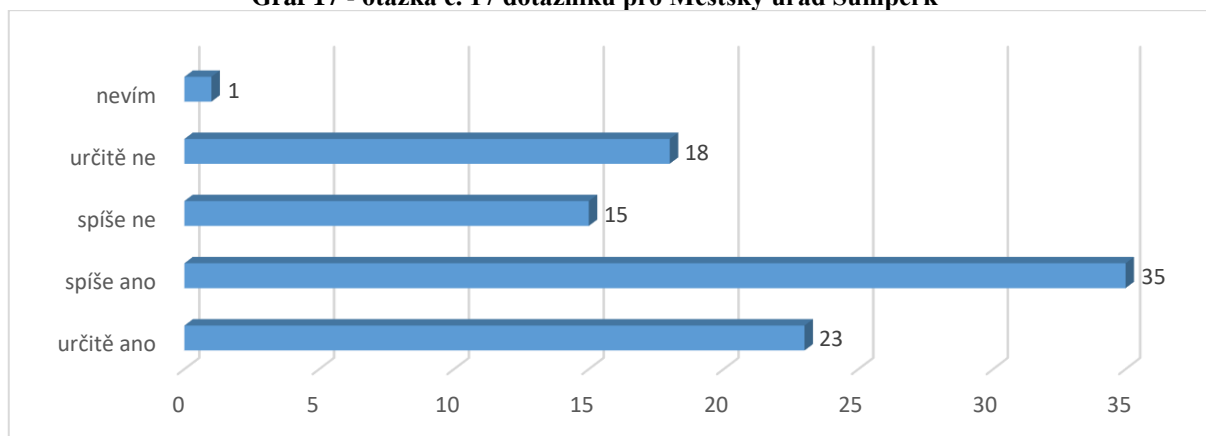


(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Z pohledu přání zaměstnanců Městského úřadu Šumperk lze odpovědným pracovníkům doporučit zorganizování pořádání odborných počítačových kurzů (59,8 %). Počítačová gramotnost je s ohledem na stále intenzivnější proces digitalizace a informačních technologií nutná k efektivnímu a kontinuálnímu procesu chodu jednotlivých agend, které má úřad za povinnost zabezpečit. 17,4 % zaměstnanců by přivítalo školení měkkých dovedností, zaměřených např. na jednání s agresivními typy klientů, zvládnutí neočekávaných událostí, zabránění syndromu vyhoření, organizace času (time management), apod. 16,3 % zaměstnanců by přivítalo návrat jazykových kurzů, které na úřadu v minulosti probíhaly a byly bez náhrady zrušeny a 6,5 % zaměstnanců si přeje jiné než uvedené typy akcí (uveden byly např. sportovní hry, akce sloužící k vzájemnému poznávání zaměstnanců napříč jednotlivými odbory a odděleními).

Otázka č. 17 - Považujete současný systém vzdělávání zaměstnanců ÚSC za dostačující?

Graf 17 - otázka č. 17 dotazníku pro Městský úřad Šumperk

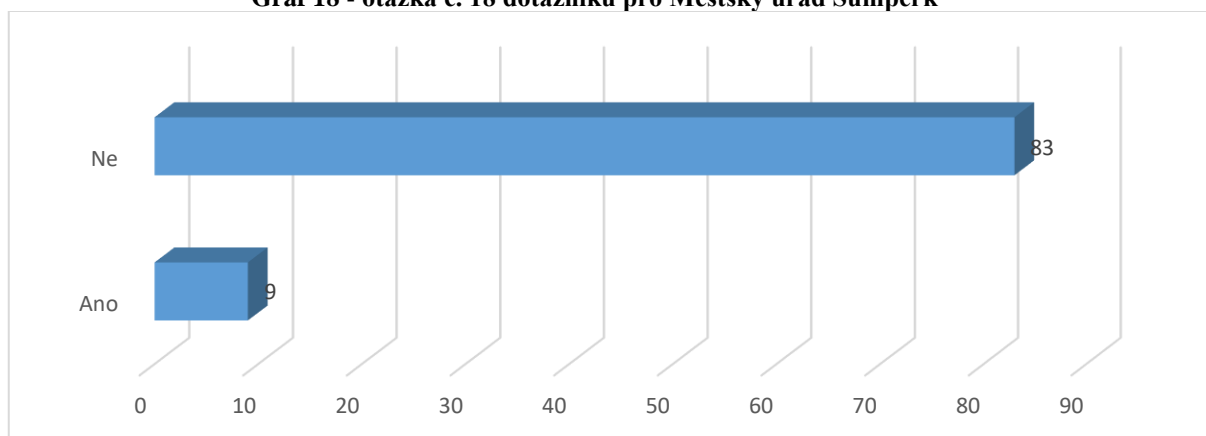


(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Jako spíše dostatečný se jeví nastavený vzdělávací systém 38 % respondentů, 25 % respondentů jej považuje za zcela vyhovující, 16,3 % respondentů jej vidí jako spíše nedostatečný, 19,6 % jej označilo za nedostatečný a jeden respondent (1,1 %) neuměl stav posoudit. Vzhledem k tomu, že systém vzdělávání je v ÚSC nastaven zákonem o úřednících ÚSC, bylo by téma změny předmětem širší diskuze a případné návrhy na změnu by muselo řešit Ministerstvo vnitra ČR jako garant vzdělávání ve veřejné správě prostřednictvím zákonného schvalovacího procesu (předložení návrhu Vládě ČR, projednání Parlamentem, Senátem a kontrasignací prezidenta ČR).

Otázka č. 18 - Považujete vzdělávání prostřednictvím e-learningu (počítače) za přínosné?

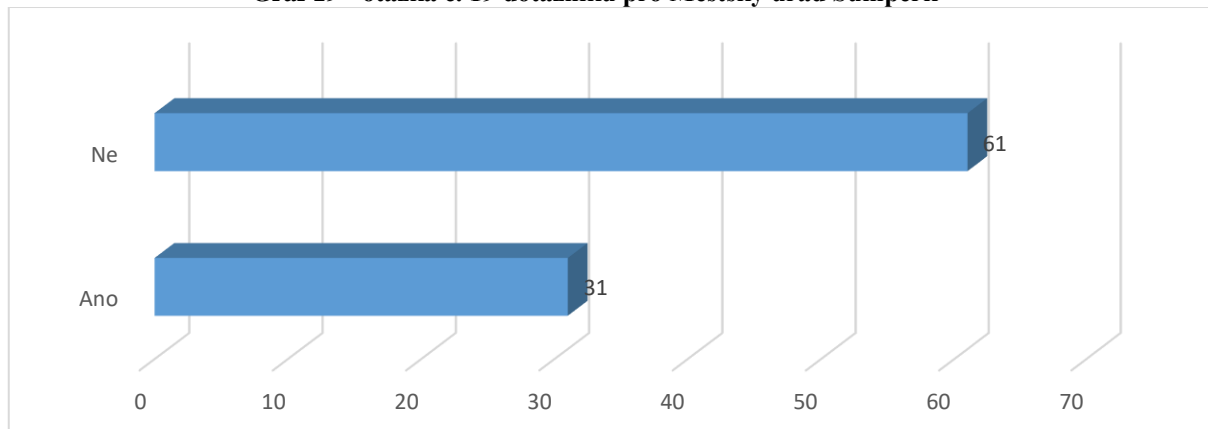
Graf 18 - otázka č. 18 dotazníku pro Městský úřad Šumperk



(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Otázka č. 19 - Zúčastnil(a) jste se některé vzdělávací akce pouze za účelem splnění Vašeho osobního plánu vzdělávání?

Graf 19 - otázka č. 19 dotazníku pro Městský úřad Šumperk



(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Splnění 18denního individuálního vzdělávacího plánu v průběhu 36 měsíců může být pro některé kategorie zaměstnanců problém, který řeší svou účastí na vzdělávacích aktivitách, které by si za jiných okolností sami nevybrali. K takovému stavu se přihlásilo 33,7 % respondentů, kteří se v minulosti účastnili nějakého školení a vzdělávání pouze proto, aby splnili svůj vzdělávací plán. Této situaci by mohlo zabránit průběžné vyhodnocování individuálních vzdělávacích plánů, které by personální oddělení po konzultaci s příslušnými vedoucími pracovníky prováděli v jednoletých obdobích. 66,3 % respondentů se splněním individuálního vzdělávacího plánu nemá problém a bez potíží jej plní.

Otázka č. 20 - Jaké zlepšení nebo doplnění v systému vzdělávání byste navrhl/a? (odpovězte vlastními slovy).

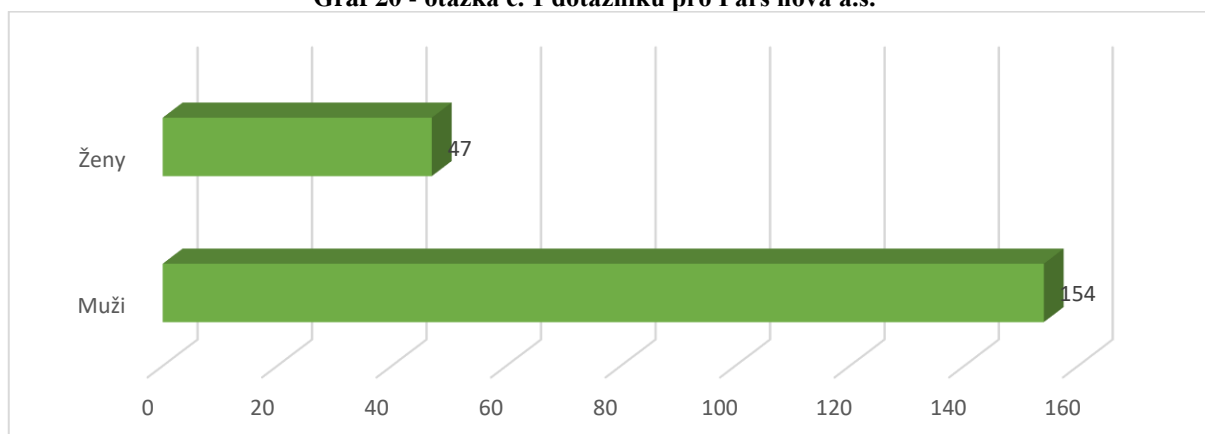
Na otevřenou otázku jak zlepšit či doplnit vzdělávací systém přišly zejména odpovědi, který navrhuje rozšíření počtu dnů vzdělávání v průběhu tří let, zkrácení a rozšíření vzdělávacího cyklu na 1 rok, zavedení povinných a opakovaných zkoušek zvláštní odborné způsobilosti, zavedení povinného vzdělávání v oblasti informačních technologií, prohlubování jazykového vzdělávání, vzdělávání úředníků ÚSC formou praxe v jiných zemích EU apod.

5.1.2. Vyhodnocení dotazníku z Pars nova a.s.

Vyplněný dotazník odevzdalo 201 respondentů, tj. 35,3 % ze stávajícího počtu 569 zaměstnanců. V kategorii zaměstnanců dělnických výrobních profesí uvádí personální útvar Pars Nova a.s. 299 zaměstnanců, v kategorii dělníků nevýrobních profesí 55 zaměstnanců, v kategorii THP přímí 101 zaměstnanců, THP nepřímí 107 zaměstnanců a 7 zaměstnanců kategorie manažer. Oproti údajům z výroční zprávy z roku 2016 tak došlo k celkovému snížení počtu o 167 zaměstnanců. Ještě v roce 2015 byl celkový počet zaměstnanců 742. Tento stav ukazuje na značné výkyvy nabídky a poptávky a s tím souvisejícího zajištění práce pro kmenové zaměstnance. Vyhodnocení bylo počítáno ke stavu zaměstnanců v měsíci leden 2018 (celkem 564 zaměstnanců).

Otázka č. 1 - Pohlaví respondentů

Graf 20 - otázka č. 1 dotazníku pro Pars nova a.s.

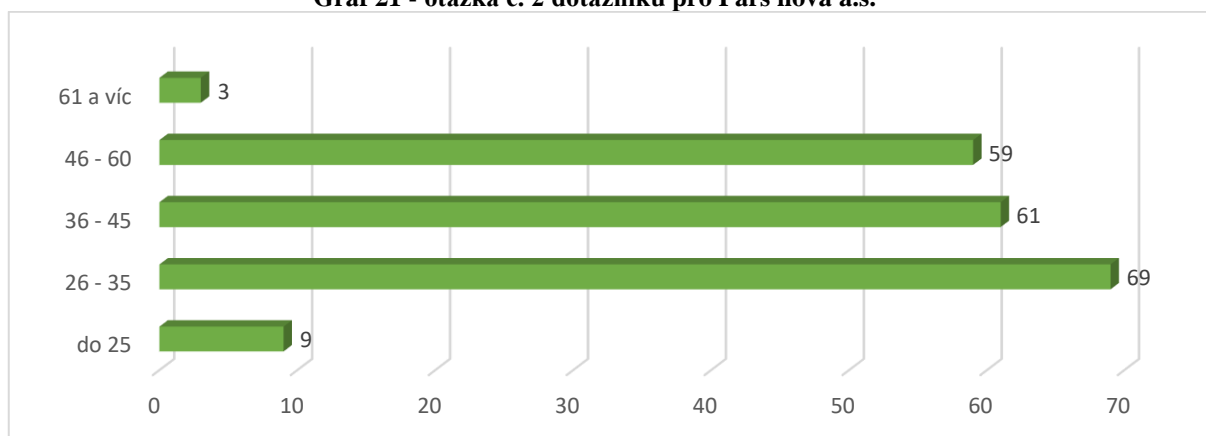


(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Firma Pars nova a.s. zaměstnává 495 mužů a 69 žen. Dotazník vyplnilo 154 mužů, což je v celkových číslech 31,1 % všech zaměstnaných mužů a 47 žen, což je v souhrnu 68,1 % všech zaměstnaných žen. Větší zastoupení žen je dáno především jejich vyšším počtem v THP profesích a lepší přístupností k vyplnění dotazníkového šetření prostřednictvím internetového formuláře.

Otázka č. 2 - Věková kategorie

Graf 21 - otázka č. 2 dotazníku pro Pars nova a.s.

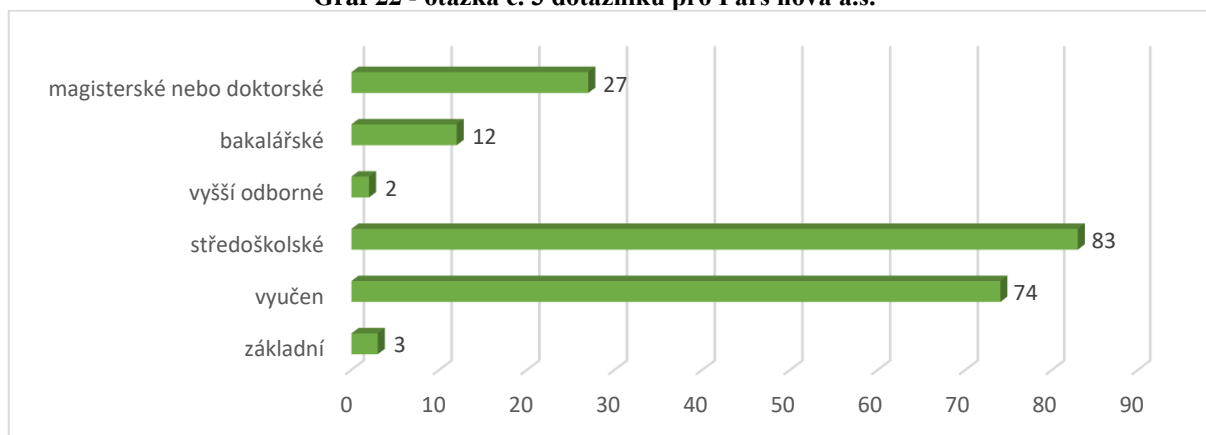


(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Věková kategorie do 25 let je v organizaci zastoupena 30 zaměstnanci, dotazník jich vyplnilo 9, což je 30 % všech zaměstnanců této věkové kategorie, ve věkové kategorii 26 – 35 je v organizaci zaměstnáno 102 zaměstnanců, dotazník jich vyplnilo 69 (67,6 %) všech zaměstnanců této věkové kategorie, ve věkové kategorii 36 – 45 let pracuje v organizaci 192 zaměstnanců a dotazník jich vyplnilo 61, což představuje 31,8 % zaměstnanců této věkové kategorie, v kategorii zaměstnanců 46 – 60 pracuje v organizaci 229 zaměstnanců, dotazník vyplnilo 59, což je 25,8 % všech zaměstnanců této věkové kategorie a poslední kategorii tvoří zaměstnanci starší 60 let, kterých je v organizaci zaměstnáno 11 a dotazník vyplnili 3 z nich, což představuje 27,3 % zaměstnanců této věkové kategorie.

Otázka č. 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání

Graf 22 - otázka č. 3 dotazníku pro Pars nova a.s.

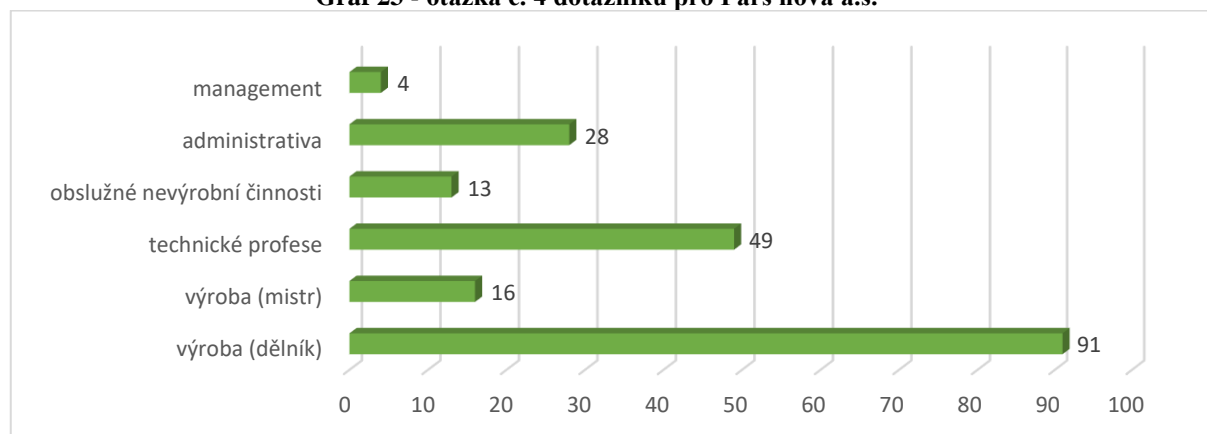


(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Kvalifikační struktura zaměstnanců je obsahem tabulky č. 8. Dotazník vyplnily 3 osoby se základním vzděláním, tj. 13,6 % z celkového stavu 22 zaměstnanců se základním vzděláním, 74 vyučených osob (24 %) z celkově 308 vyučených zaměstnanců, 83 (50 %) středoškoláků z celkového stavu 166 středoškolsky vzdělaných osob, 2 osoby (100%) z celkem 2 osob s vyšším odborným vzděláním, 12 osob s bakalářským vzděláním, což je 75 % z celkem 16 osob s bakalářským vzděláním, 27 osob s magisterským či doktorským vzděláním, což je 57,4 % z celkového počtu vysokoškolsky vzdělaných osob v magisterských a doktorských studijních programech.

Otázka č. 4 - Pracovní zařazení

Graf 23 - otázka č. 4 dotazníku pro Pars nova a.s.

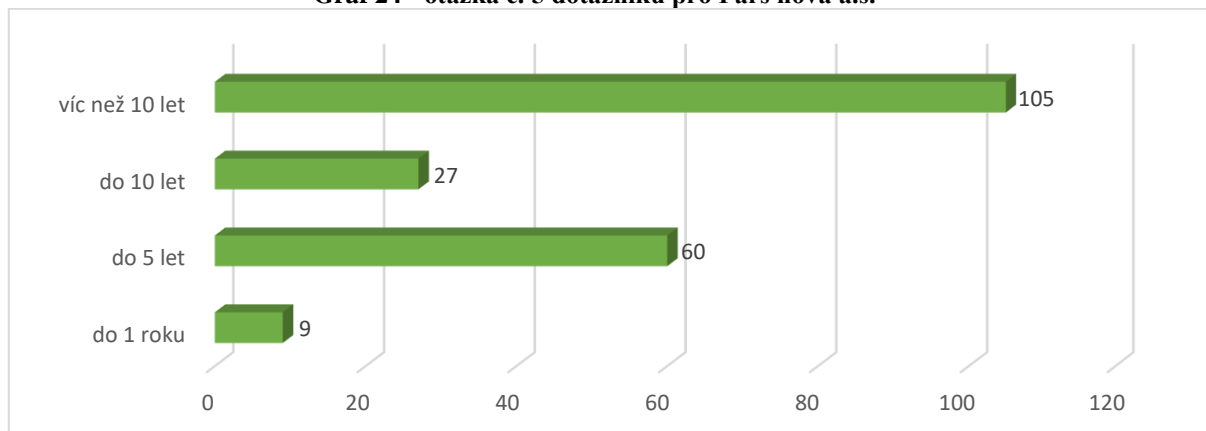


(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Z celkového počtu 564 zaměstnanců se dotazníkového šetření zúčastnilo 91 dělníků z výroby (16,1 %), 16 osob pracujících na pozici mistr apod. (2,8 %), 49 osob z technických profesí (18,6 %), 13 osob z obslužných nevýrobních činností (4,9 %), 28 administrativních pracovníků (10,6 %) a 4 manažeři (1,5 %). Firma uvádí, že na výrobních pozicích pracuje 299 dělníků a na nevýrobních pozicích 55 dělníků, dále má 101 přímých THP zaměstnanců a 107 nepřímých THP zaměstnanců + 7 manažerů.

Otázka č. 5 - Délka praxe ve společnosti Pars nova a.s.

Graf 24 - otázka č. 5 dotazníku pro Pars nova a.s.

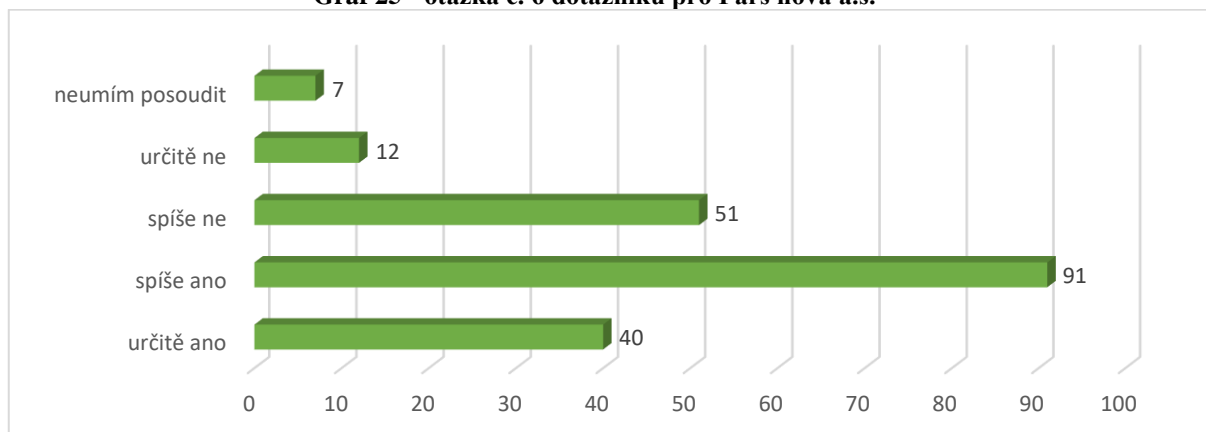


(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Co se týká délky praxe, v dotazníku odpovídali nejvíce zaměstnanci s více než 10letou praxí (52,2 %), následování jsou kategorií zaměstnanců s délkou praxe do 5 let (29,9 %), kategorii zaměstnanců do 10 let zastupovalo 13,4 % zaměstnanců a praxi do 1 roku uvedlo 4,5 % zaměstnanců.

Otázka č. 6 - Nabízí Pars nova a.s. dostatek příležitostí k profesnímu rozvoji zaměstnanců?

Graf 25 - otázka č. 6 dotazníku pro Pars nova a.s.

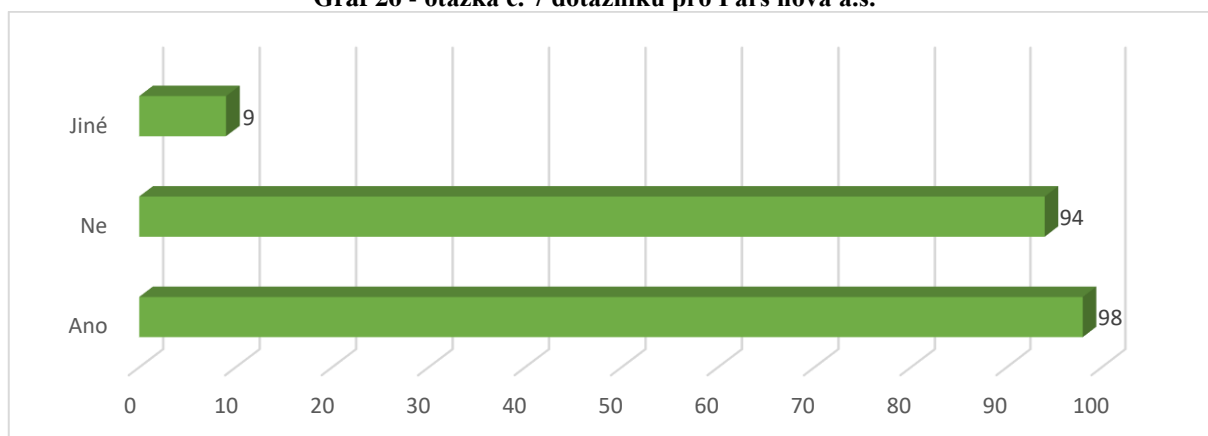


(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Více než polovina zaměstnanců Pars nova a.s. soudí, že firma nabízí dostatek příležitostí k profesnímu rozvoji. 19,9 % zaměstnanců je o této skutečnosti přesvědčeno určitě a 45,3 % zaměstnanců se domnívá, že firma dostatek příležitostí spíše nabízí. Na druhé straně stojí zaměstnanci, kteří se domnívají, že firma dostatek příležitostí k profesnímu rozvoji nenabízí. O této skutečnosti je tak přesvědčeno 6 % zaměstnanců a 25,4 % zaměstnanců si myslí, že firma dostatek příležitostí spíše nenabízí. 3,5 % zaměstnanců neumělo tuto skutečnost posoudit.

Otázka č. 7 - Máte možnost kariérního růstu/postupu?

Graf 26 - otázka č. 7 dotazníku pro Pars nova a.s.

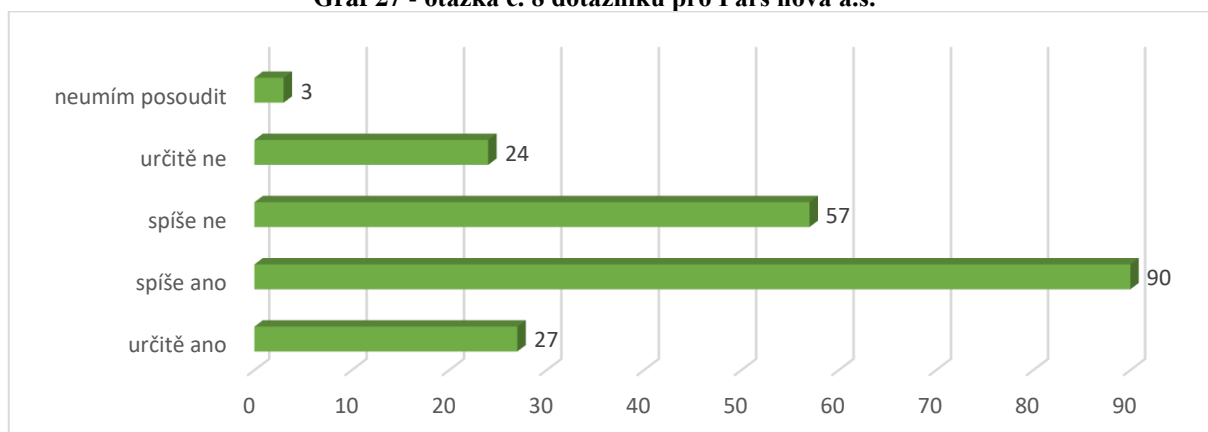


(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

V otázce možnosti kariérního růstu a postupu se 48,8 % zaměstnanců vyjádřilo tak, že tuto možnost má. Z některých odpovědí vyplynulo, že této možnosti již využili. Někteří zaměstnanci sdělili, že již nemají možnost postoupit ze své pozice výše. Další část (46,8 %) zaměstnanců uvedla, že tuto možnost nemá a 4,4 % zaměstnanců se vyslovilo jinak. Možnost kariérního růstu a postupu patří mezi pozitivní motivace, kvůli kterým jsou zaměstnanci ochotni dalšímu prohlubování kvalifikace a vzdělávání. Kariérní růst a postup je ve většině případů i motivací mzdovou, takže jasně definovaná pravidla firem v této oblasti se pozitivně odráží jak na výkonnosti zaměstnanců, tak i na jejich osobním růstu.

Otázka č. 8 - Můžete si vybírat z nabídek na školení dle svého uvážení?

Graf 27 - otázka č. 8 dotazníku pro Pars nova a.s.



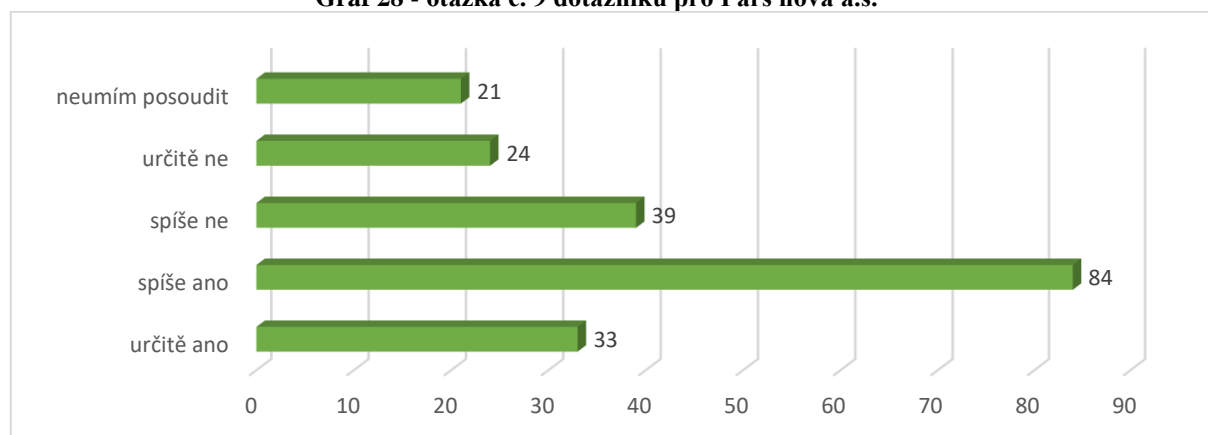
(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Do jaké míry ponechává Pars nova a.s. na svobodném uvážení svých zaměstnanců výběr jednotlivých vzdělávacích akcí bylo předmětem otázky č. 8. Samozřejmě každá vzdělávací akce prochází schvalováním procesem, kdy je žádost podepsaná od příslušného vedoucího

a odborného ředitele doručena personálnímu útvaru, který příslušnou vzdělávací akci zajistí. Dá se tedy předpokládat, že přes schvalovací proces nebudou procházet takové typy vzdělávání, které nemají s pracovní pozicí žadatele společné rysy. Zaměstnanec má však možnost ovlivnit např. to, které organizaci či konkrétnímu školení dá přednost. 13,4 % respondentů uvedlo, že si může samo vybrat druh školení, který mu vyhovuje, 44,8 % respondentů se přiklonilo k tomu, že tato možnost je spíše záležitostí jejich osobní volby, 28,3 % respondentů má za to, že spíše než ano si sami vzdělávací akce nevybírají a 11,9 % respondentů je přesvědčeno, že možnost svobodné volby výběru nemají. 1,5 % respondentů tuto skutečnost nedokáže posoudit.

Otázka č. 9 - Býváte dostatečně a včas informován(a) o nabídkách školení?

Graf 28 - otázka č. 9 dotazníku pro Pars nova a.s.

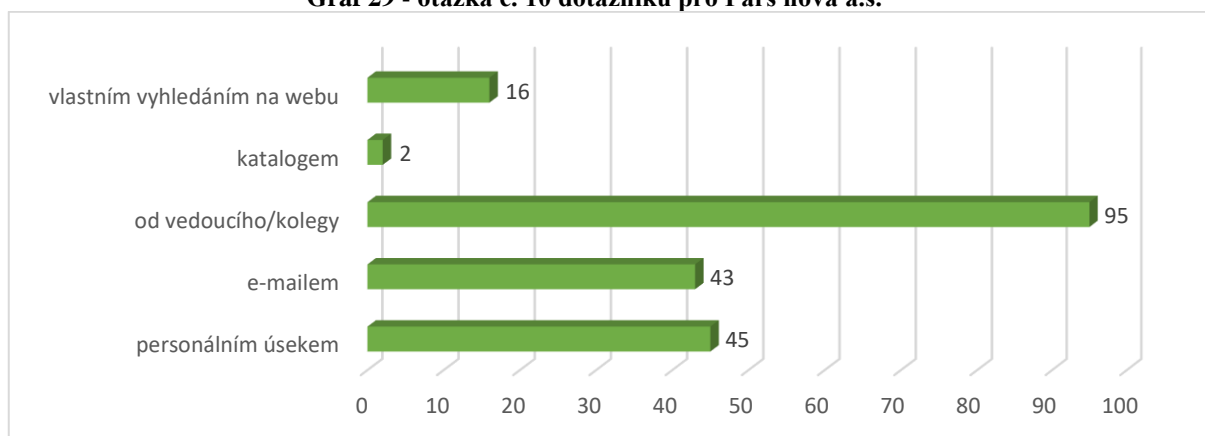


(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Zda jsou zaměstnanci v dostatečném předstihu informováni o jednotlivých možnostech a jejich účasti na vzdělávacích akcích se vyslovili v otázce č. 9. Celých 10,4 % uvedlo, že tuto skutečnost nedokáží posoudit. Z některých odpovědí je zřejmé, že v této oblasti nejsou zcela spokojeni s prací personálního útvaru. 11,9 % respondentů není spokojeno s informacemi o nabízeném školení a vzdělávání, 19,4 % je spíše nespokojeno, 41,8% respondentů je s informováním o nabídkách školení spíše spokojeno a 16,4 % respondentů nemá s informacemi o nabízených vzdělávacích akcích žádný problém, jsou informováni včas a dostatečně.

Otázka č. 10 – Jakou formou jste informován(a) o nabídce školení a seminářů?

Graf 29 - otázka č. 10 dotazníku pro Pars nova a.s.

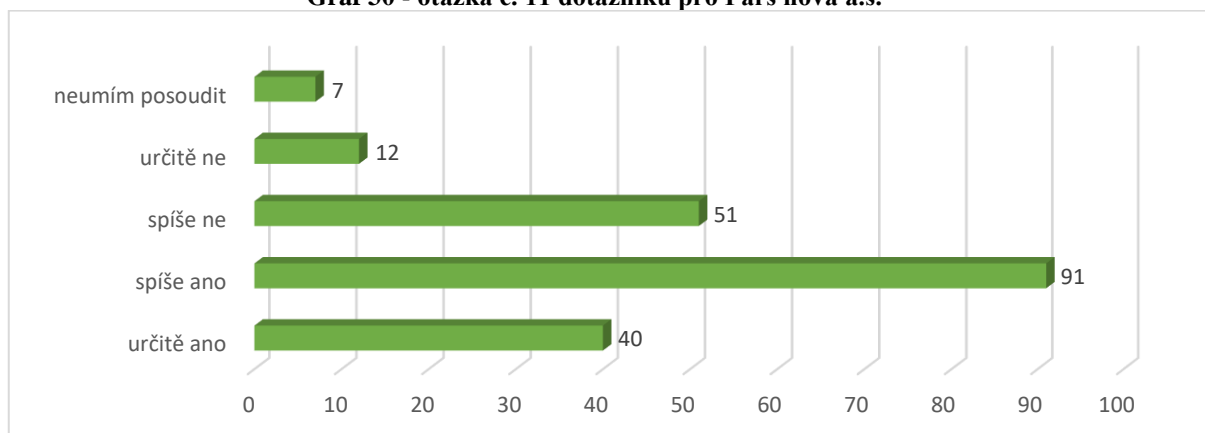


(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Jakými informačními toky putují k jednotlivým zaměstnancům informace o nabízených školeních a vzdělávacích akcích bylo předmětem otázky č. 10. Nejčastěji uváděnou formou bylo získání těchto informací od nadřízených pracovníků či kolegů na pracovišti (47,3 %), následují informace získané z personálního útvaru (22,4 %) a prostřednictvím e-mailu (21,4 %), část zaměstnanců si vyhledává vhodná školení na internetu (7,9 %) a 1 % získalo potřebné informace prostřednictvím tištěných médií (např. katalogu). Část zaměstnanců uvedla, že využívá kombinace všech výše uvedených forem, tedy že informace o nabízeném vzdělávání dostávají jak z personálního úseku, tak i prostřednictvím dalších toků informací.

Otázka č. 11 - Jsou pro Vás nabízené vzdělávací aktivity přínosné?

Graf 30 - otázka č. 11 dotazníku pro Pars nova a.s.



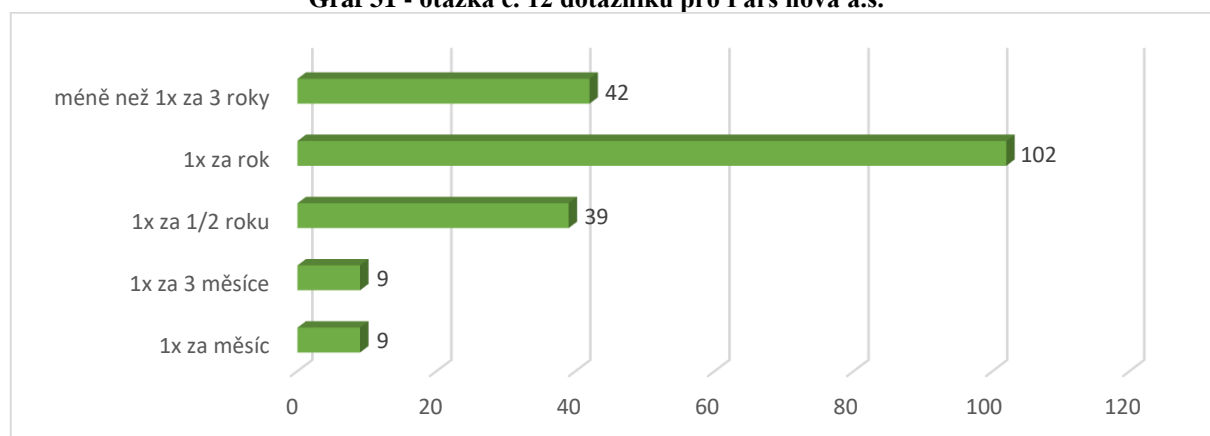
(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Zprávu o tom, zda jsou jednotlivé vzdělávací akce pro školené zaměstnance přínosné, podává především jejich nadřízený zaměstnanec. Efektivita vzdělávací akce je pro firmu

rozhodujícím kritériem, které ovlivňuje její příští rozhodování o zaplacení stejné či obdobné akce pro další zaměstnance firmy. Personální úsek stanoví okruh vzdělávacích akcí, po kterých bude následně hodnocena rovněž změna pracovního chování proškoleného zaměstnance. Periodické vzdělávací akce, které jsou pro jednotlivé profese předepsány právními předpisy (např. školení řidičů vysokozdvizných vozíků, svářečská oprávnění apod.), jsou vyhodnocovány na základě míry dosažených znalostí a dovedností a prověřují se prostřednictvím testů, zkoušek, případně na základě získaných certifikátů a osvědčení. Za realizaci vyhodnocení odpovídá zaměstnanec personálního úseku ve spolupráci s lektorem či externí vzdělávací institucí. Bezprostřední hodnocení vzdělávací akce je prováděno formou dotazníku hodnocení spokojenosti účastníků vzdělávací akce. Tam, kde se sleduje i změna pracovního chování, je po třech měsících vyplněna i přímým nadřazeným proškoleného zaměstnance i druhá část dotazníku, který se předává k vyhodnocení na personální útvar. Subjektivní hodnocení nabízených vzdělávacích akcí provedli zaměstnanci v otázce č. 11. 45,3 % zaměstnanců je s nabízenými vzdělávacími akcemi spíše spokojeno, 19,9 % zaměstnanců je s nabízeným vzděláváním spokojeno bez výhrad, 25,4 % zaměstnanců je spíše nespokojeno, 5,9 % zaměstnanců má k nabízeným vzdělávacím akcím značné výhrady a 3,5 % zaměstnanců tuto skutečnost nedokázalo posoudit.

Otázka č. 12 - Jak často se zúčastňujete školení a vzdělávání?

Graf 31 - otázka č. 12 dotazníku pro Pars nova a.s.



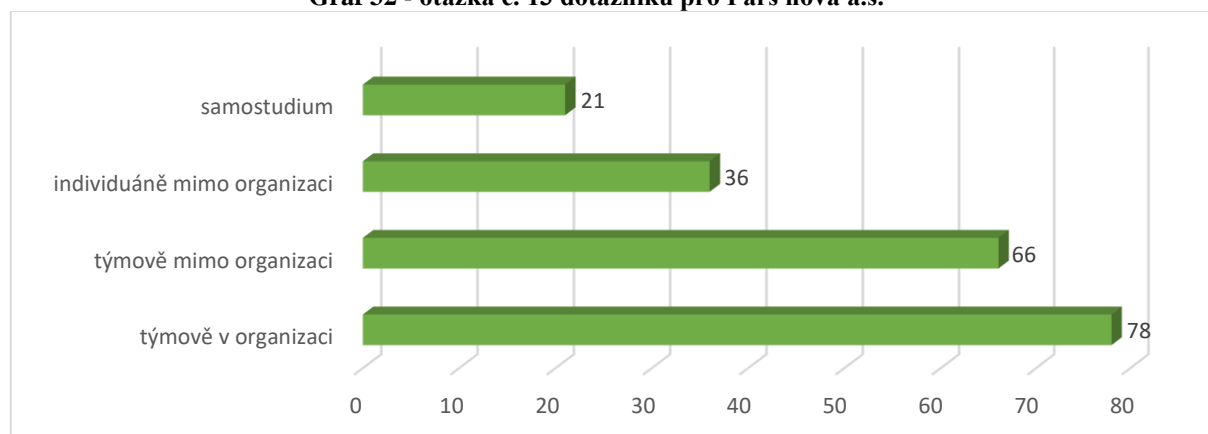
(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Frekvence a pravidelnost ve vzdělání ve firmě Pars nova a.s. byly zhodnoceny v otázce č. 12. Na rozdíl od úředníků ÚSC nemají zaměstnanci firmy předepsané plány vzdělávání. To je předepsáno pouze u profesí, u kterých tak stanoví příslušné právní normy.

Zaměstnanci tak s výjimkou těchto profesí nemusí po absolvování vstupního školení a pravidelných bezpečnostních školení absolvovat žádná další odborná školení, která by prohlubovala jejich znalosti a dovednosti nabyté z předešlého vzdělávání či praxe. Je tak zcela na zvážení firmy, zda své zaměstnance bude dále vzdělávat, zda upřednostní jen některé obory na úkor jiných apod. Vzhledem k poskytnutým odpovědím lze předpokládat, že frekvence školení a vzdělávání bude rozdílná právě s ohledem na jednotlivé pracovní pozice a zařazení zaměstnanců i vzhledem k firemní strategii, která další vzdělávání zaměstnanců chápe spíše jako nenárokový bonus. 50,7 % respondentů uvedlo, že se vzdělávají v průměru 1x/rok, 20,9 % respondentů s frekvencí menší než 1x/3 roky, 19,4 % s frekvencí 1x/6 měsíců, 4,5 % 1x/3 měsíce a 4,5 % s frekvencí 1x/měsíc.

Otázka č. 13 - Jakou formou se raději vzděláváte?

Graf 32 - otázka č. 13 dotazníku pro Pars nova a.s.

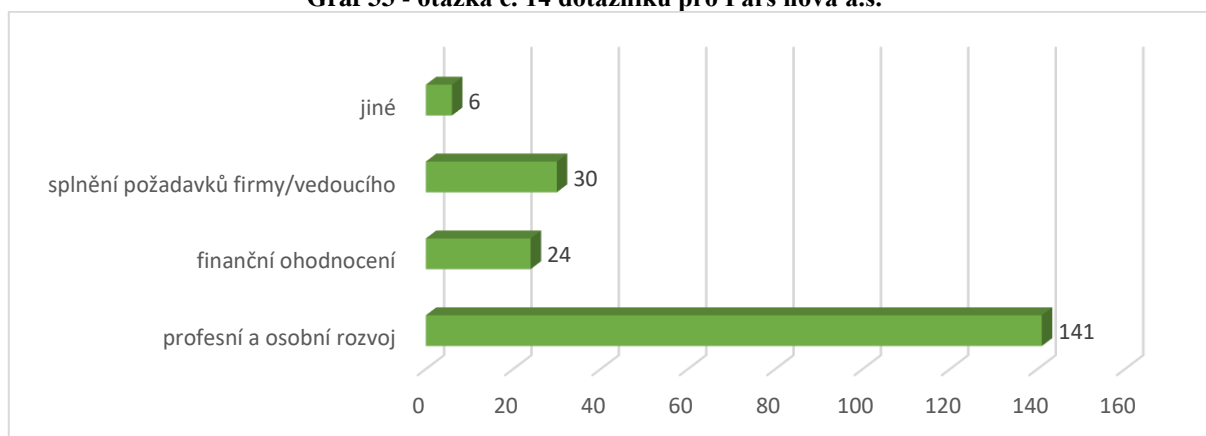


(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Forma vzdělávacích akcí hraje roli např. tím, že zaměstnanec preferuje či nepreferuje změnu pracovního prostředí, nutnost dojet za vzděláváním do vzdálenějšího místa, vícedenní odloučení od rodiny apod. Nejvíce zaměstnanci ocenili týmové vzdělávání přímo v organizaci, na pracovišti či v areálu Pars nova a.s. (38,8 %), na druhém místě jmenovali týmová školení mimo své obvyklé pracoviště, spojená s dojezdem či přesunem do školicích center jednotlivých externích školicích institucí (32,8 %). 17,9 % zaměstnanců preferuje individuální akce mimo svá pracoviště a 10,4 % si oblíbilo samostudium. Vyplácení cestovních náhrad u vzdělávacích akcí mimo organizaci podmiňuje Pars nova a.s. vyplněním dotazníku hodnotícím jejich spokojenost se vzdělávací akcí.

Otázka č. 14 - Co Vás motivuje ke vzdělávání?

Graf 33 - otázka č. 14 dotazníku pro Pars nova a.s.

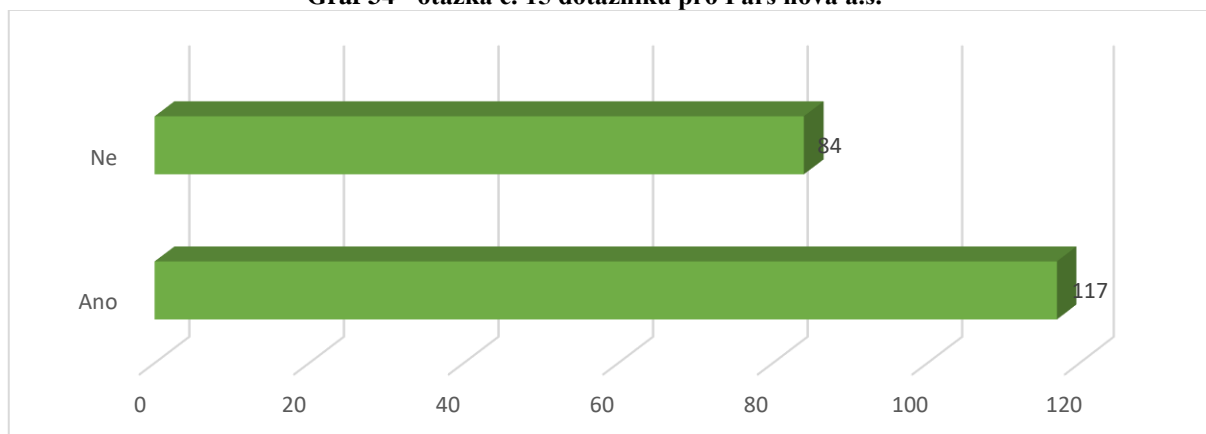


(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Motivací pro vzdělávání může být např. kariérní růst a s tím spojené finanční ohodnocení, jak jsme uváděli již výše, příp. další okolnosti, ke kterým se respondenti vyjadřovali v otázce č. 14. Jako nejsilnější důvod motivace byl uveden profesní a osobní rozvoj zaměstnance (70,1 %), finanční ohodnocení uvedlo 12 % zaměstnanců, splnění požadavků firmy či nadřízeného bylo motivací „shora“ a vyslovilo se pro ni 14,9 % zaměstnanců a 3% uvedlo, že je motivují jiné než uvedené důvody.

Otázka č. 15 - Zjišťuje Váš nadřízený, jak jste byl se školením spokojen(a)?

Graf 34 - otázka č. 15 dotazníku pro Pars nova a.s.



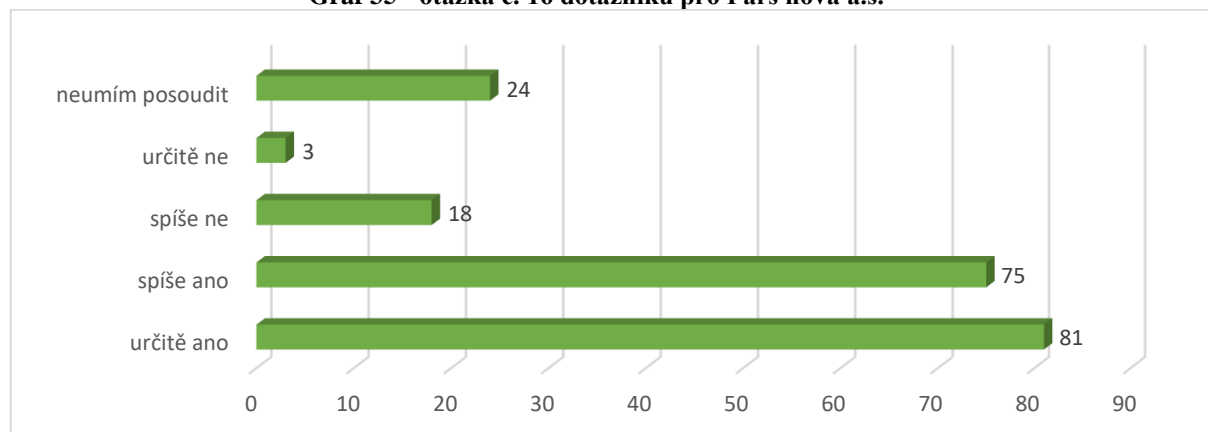
(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Zda nadřízení zaměstnanci zjišťují, jak byli školení zaměstnanci s proběhlou vzdělávací akcí spokojeni, bylo předmětem zjištění otázky č. 15. Na jedné stranu zde musíme odlišit prosté vyplnění dotazníku s hodnocením školicí akce a efektivity vzdělávacího procesu, na druhou stranu musíme v této otázce vnímat i „lidský“ přístup vedoucích zaměstnanců a skutečný zájem o to zjistit, jak byli zaměstnanci se vzdělávací akcí spokojeni. 58,2 %

zaměstnanců uvedlo, že se jejich nadřízený zajímá o to, jak byli se vzdělávací akcí spokojeni a 41,8 % zaměstnanců si myslí, že tato skutečnost jejich nadřízeného nezajímá a spokojenost s vyhodnocením od svého podřízeného nezjišťuje.

Otázka č. 16 - Podporuje Váš nadřízený Vaši účast na školení (např. při plánování směn)?

Graf 35 - otázka č. 16 dotazníku pro Pars nova a.s.

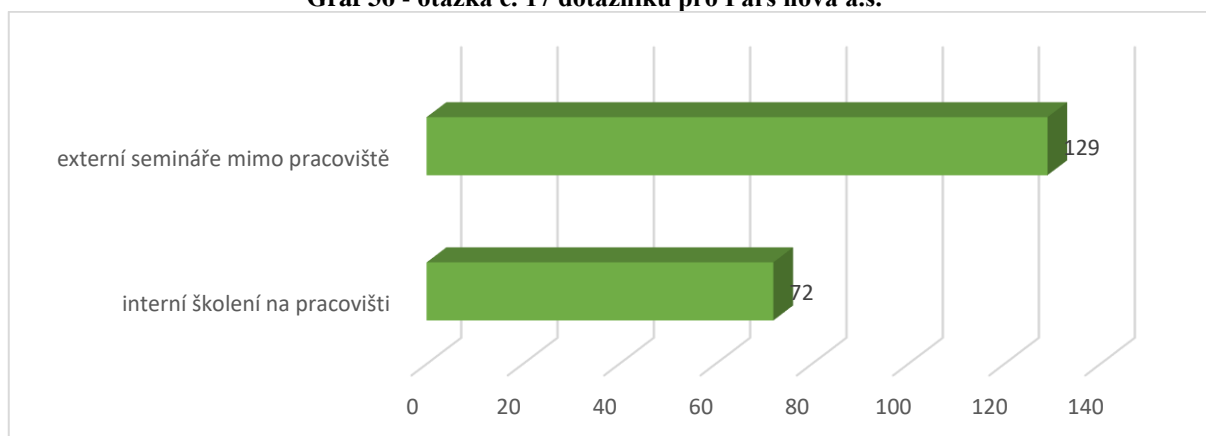


(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Jak vedoucí pracovníci podporují své podřízené v procesu vzdělávání, zda jim vycházejí vstříc při jejich účasti na jednotlivých školicích akcích, zda jim nekladou zbytečné překážky a zda jsou jim nápomoci např. vhodným plánováním směn, bylo předmětem otázky č. 16. Tato oblast není vnitřními organizačními předpisy upravena a záleží tak vyloženě na dohodě zaměstnance a jeho nadřízeného pracovníka. 40,3 % zaměstnanců je přesvědčeno, že jim jejich nadřízený pracovník vychází maximálně vstříc, co se týče podpory na jejich vzdělávání, 37,3 % zaměstnanců si myslí, že se jim jejich nadřízený snaží spíše vyjít vstříc, 9 % zaměstnanců má za to, jim jejich nadřízený s účastí na vzdělávací akci není spíše nápomocen, 1,5 % zaměstnanců je přesvědčeno o tom, že jim jejich nadřízený brání při účasti na jejich vzdělávání a 11,9 % zaměstnanců na otázku nenalezlo vhodnou odpověď.

Otázka č. 17 - Jaký druh vzdělávání (školení) preferujete?

Graf 36 - otázka č. 17 dotazníku pro Pars nova a.s.

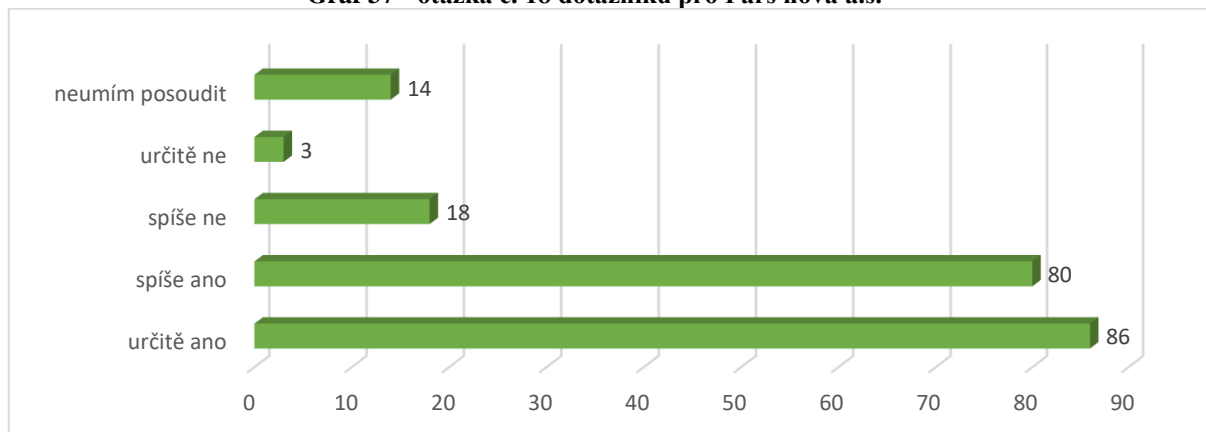


(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Téměř 2/3 zaměstnanců dává přednost externímu vzdělávání mimo pracoviště (64,2 %) před interním školením na pracovišti (35,8 %). Při vzdělávání na pracovišti šetří firma náklady, spojené s úhradou cestovních náhrad, časovou ztrátou apod. Pokud je to tedy možné a efektivní, měly by firmy dávat přednost interním školicím akcím. Ne vždy je však možné a efektivní k tomu přistoupit.

Otázka č. 18 – Uvítal(a) byste větší pestrost nabízených školení?

Graf 37 - otázka č. 18 dotazníku pro Pars nova a.s.

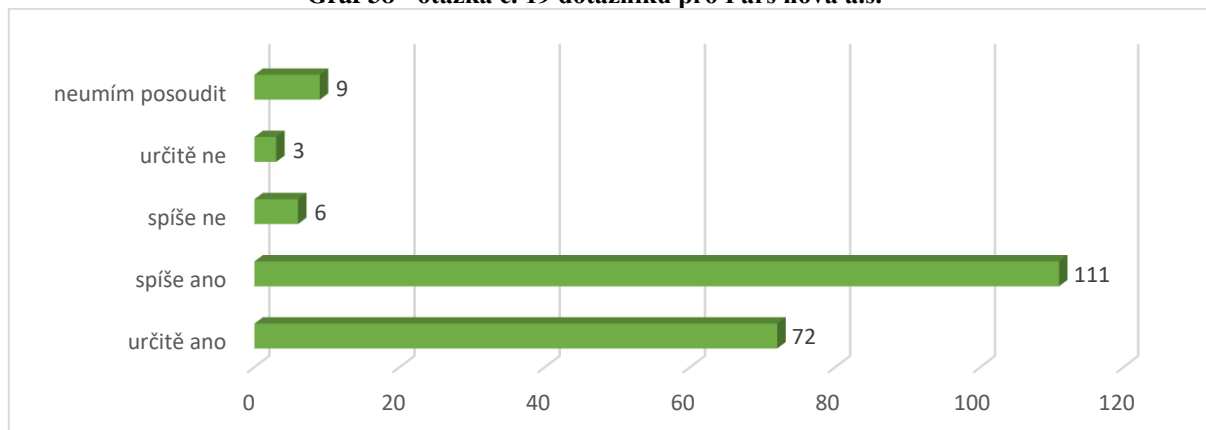


(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

82,6 % respondentů by uvítalo větší pestrost v nabízených druzích školení a vzdělávání a pouze 10,4 % větší pestrost nepožaduje. 7 % respondentů nemělo na tuto otázku jednoznačný názor.

Otázka č. 19 - Uplatníte nové vědomosti z uskutečněných školení při Vaší práci?

Graf 38 - otázka č. 19 dotazníku pro Pars nova a.s.

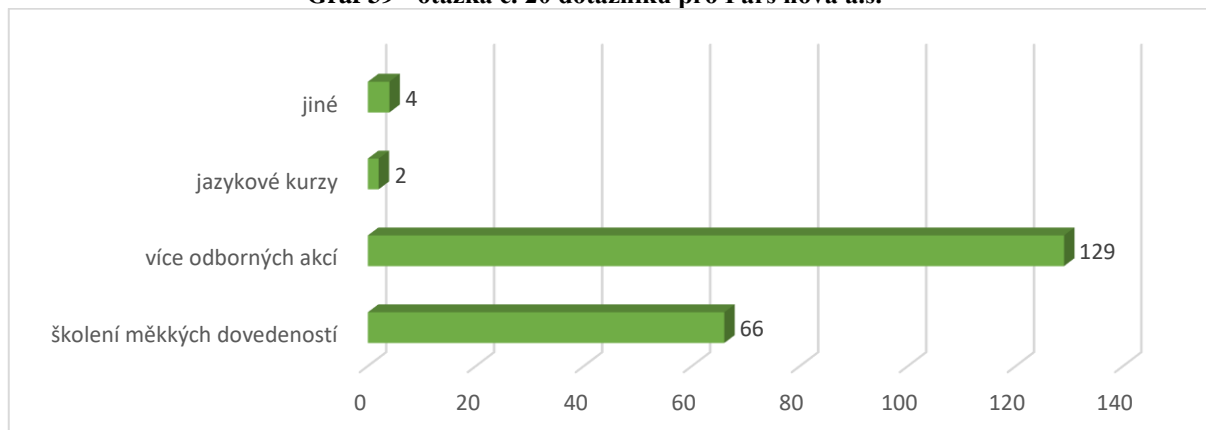


(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Uplatnění nových poznatků, získaných v průběhu vzdělávání, je otázka efektivity vzdělávacího procesu. Efektivita je sledována v každém (zejména) výrobním procesu. Až 91 % zaměstnanců uvedlo, že mají poznatky získané ze školení pozitivní vliv na jejich práci a zaměstnanci je ve své pracovní činnosti uplatňují. 4,5 % uvedlo, že je ve své práci neuplatní a zbývajících 4,5 % neumělo tuto okolnost posoudit.

Otázka č. 20 - Které vzdělávací akce byste v Pars nova a.s. přivítal(a)?

Graf 39 - otázka č. 20 dotazníku pro Pars nova a.s.

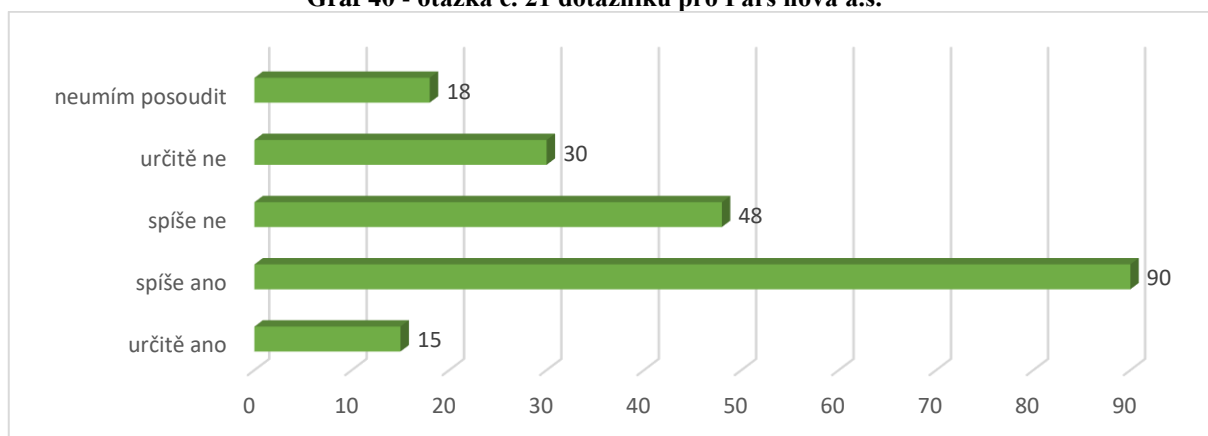


(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Zaměstnanci firmy by si nejvíce přáli, aby zaměstnavatel zajistil více odborných akcí 64,2% (potřeba odborného vzdělávání požadavkům zaměstnanců jasně dominuje), dále si část zaměstnanců přeje soft skills typy školení (32,8 %) se zaměřením na asertivitu, komunikaci, zvládání stresu, time-management, 1 % zaměstnanců by rádo jazykové kurzy a zbývajících 2 % by uvítalo jiné typy vzdělávání.

Otázka č. 21 - Považujete současný systém vzdělávání zaměstnanců za dostačující?

Graf 40 - otázka č. 21 dotazníku pro Pars nova a.s.

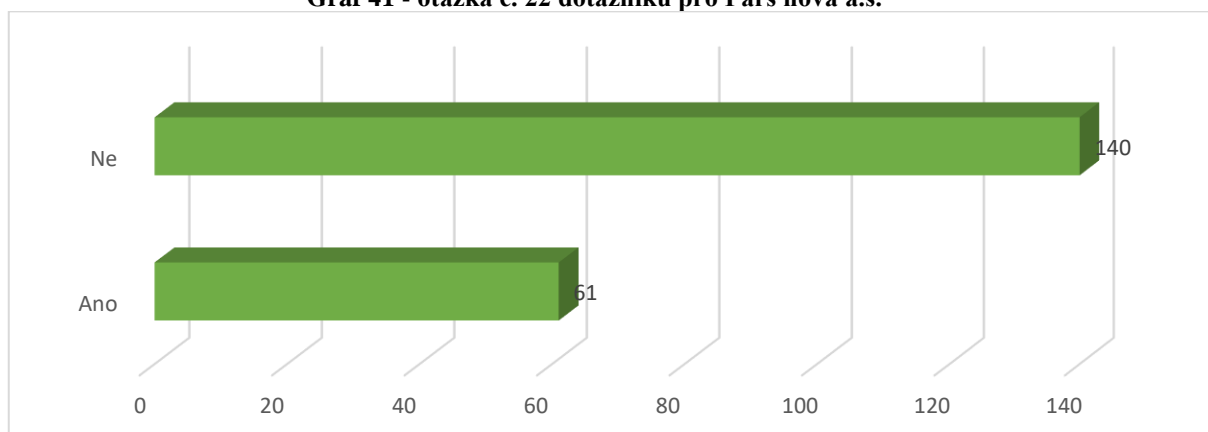


(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Na uvedenou otázku měli zaměstnanci vyjádřit svůj názor, zda považují současný systém vzdělávání za dostatečný či nikoliv. Více než 1/2 zaměstnanců usoudila, že nastavený systém vzdělávání je v převážné míře dostačující (52,2 %), za nedostatečný jej ve větší či menší míře považuje 38,8 % zaměstnanců. Rozdílné názory na tuto problematiku by byly patrné z pohledu jednotlivých profesí a z výčtu frekvence školení, kdy určité profese (např. technické) jsou školeny mnohem častěji a intenzivněji než jiné (např. výrobní). 9% zaměstnanců neumělo tuto skutečnost posoudit.

Otázka č. 22 - Považujete vzdělávání prostřednictvím e-learningu (počítače) za přínosné?

Graf 41 - otázka č. 22 dotazníku pro Pars nova a.s.



(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

Přínosy e-learningového vzdělávání byly respondenty hodnoceny v otázce č. 22. Jako přínosné jej označilo 30,3 % respondentů, naopak jako nepřínosné jej označuje 69,7 % respondentů. Výhodou e-learningového vzdělávání je bezesporu úspora času a s tím

spojená úspora nákladů na vzdělávání. Vzdělávaný jedinec dostane k dispozici vzdělávací materiály, které může studovat buď v rámci své pracovní doby či doma jako samostudium a vzdělávací instituce následně později zpravidla formou testu ověřuje znalosti, které měl účastník vzdělávání načerpat. V kladném případě je pak většinou vydáno osvědčení, které účastníku vzdělávacího procesu potvrdí účast na vzdělávacím programu, případně jakým způsobem vyhověl nárokům vzdělávací instituce při ověřování jeho nových vědomostí. Nevýhodou e-learningu bývá zpravidla absence lektora (školitele), který by k problematickým částem studia materiálů podal svůj výklad. Tato možnost může být v některých případech nahrazena videokonferencí, která rovněž prostřednictvím výpočetní techniky zprostředkuje kontakt mezi vzdělávací institucí (lektorem) a vzdělávaným. Nejedná se však o možnost, kterou by e-learningové vzdělávací instituce poskytovaly běžně.

Otázka č. 23 – Jaké zlepšení nebo doplnění v systému vzdělávání byste navrhl(a)?

V oblasti návrhů na zlepšení vzdělávacího systému Pars nova a.s. se objevily připomínky zejména k lepšímu přístupu zaměstnavatele ke svým zaměstnancům v oblasti zkvalitnění nabídky vzdělávacích aktivit, rozšíření časového prostoru poskytovaného na vzdělávání, objevily se výzvy na větší investování finančních prostředků do vzdělávání od zaměstnavatele směrem k zaměstnancům. Padly konkrétní návrhy na zlepšení vzdělání zaměstnanců z interních požadavků organizačních norem – vazba na ISO 9001 a ISO 14001 a BOZP. Vyhodnocování školení by se mělo provádět formou dotazníků a testování. Další návrhy se týkaly navýšení hodin jazykových kurzů min. 2x týdně, zajištění vzdělávání techniků, zájem je o proškolení klíčových programů (softwaru) ve větším rozsahu než nynější týdenní školení. Připomínkou na personální útvar je, aby lépe pracoval s odevzdaným hodnocením zaměstnanců, neboť tato hodnocení obsahují i návrhy školení, které by měli zaměstnanci absolvovat. Další připomínka se vztahuje k nahrazení e-learningových školení za klasickou přednáškou s lektorem, který dovede seznámit s aktuálními změnami a případy z praxe, případně možnost výběru školení dle vlastní individuality, aj.

5.2. Srovnání vzdělávání v soukromém a veřejném sektoru

Na příkladu firmy Pars nova a.s., zastupující privátní sektor, a Městského úřadu Šumperk, zastupující veřejný sektor, byly porovnány některé parametry vzdělávání v dané firmě a instituci.

Tabulka 10 – Srovnání vzdělávacího procesu

Pars nova a.s.	Městský úřad Šumperk
Vzdělávání je vnímáno jako benefit pro zaměstnance.	Vzdělávání je vyžadováno jako podmínka pro udržování a prohlubování kvalifikace.
Rozsah nabytých znalostí z absolvovaného vzdělávání ověřuje zejména praxe, pouze v některých případech je po 3 měsících od ukončení vzdělávání provedeno hodnocení na základě změny pracovního chování.	Úroveň získaných znalostí bývá ověřována zkoušením a testy, které provádí autorizované instituce.
Kompetenční vzdělávání se uplatňuje spíše u vyšších (manažerských) pracovních pozic.	Kompetenční vzdělávání je možno aplikovat téměř na všech úrovních zaměstnanců (např. při e-learningu).
Popisy pracovní náplně jsou definovány na pracovní pozici obecně.	Popisy pracovní náplně jsou specifikovány na každou pracovní pozici individuálně dle zaměření každého zaměstnance.
Firma uplatňuje systematický přístup ke vzdělávání, zejména u technických, ekonomických a manažerských profesí. U dělnických profesí jde zejména o zákonem stanovená školení.	Systematické vzdělávání je uplatňováno zejména v „mezioborových“ správních agendách (např. správní řád, obecné právní normy jako občanský zákoník, agenda přestupků apod.).
Personálním úsekem musí být vytvářena analýza vzdělávacích potřeb s ohledem na potřeby firmy a managementu.	Analýza potřeb vzdělávání není ve větší míře vytvářena, vzdělávání vyplývá z jednotlivých specifikací pracovní pozice, právních norem a dále požadavků a potřeb od jednotlivých zaměstnanců.
Plánování vzdělávání je sestavováno na obecné úrovni formou sestaveného programu a výcviku vzdělávání pro jednotlivé pracovní pozice (zejména periodická školení).	Plánování vzdělávání probíhá na základě individuálního plánu, který má sestaven každý úředník ÚSC ze zákona (§ 17 odst. 5 zák. č. 312/2002 Sb.).
Hodnocení vzdělávací akce probíhá na základě dotazníku, který zaměstnanec vyplní po jejím skončení. Zpětnou vazbu zajišťuje přímý nadřízený pracovníka, který po cca 3 měsících zhodnotí, zda zaměstnanec uplatnil nové poznatky a zkušenosti ve své práci.	Hodnocení vzdělávací akce probíhá na základě dotazníku, který zaměstnanec vyplní po jejím skončení. Zpětná vazba není jednoznačně nastavena.
Nábor nových zaměstnanců probíhá na základě individuálních kritérií a požadavků firmy a vyplývá z požadavků odpovědných zaměstnanců na přijetí nového zaměstnance. Aktuální stav a potřeba závisí zejména na aktuální potřebě růstu. Početní stav je závislý na schválení představenstvem společnosti.	Nábor nových zaměstnanců probíhá na základě zákonem definovaných požadavků na konkrétní pracovní pozici. Aktuální stav a potřeba je závislá zejména na změnách v právní úpravě. Početní stav je závislý na schválení kompetentním orgánem ÚSC (např. Rada města).
Strategický plán nábory nových zaměstnanců se přijímá např. v případě enormní potřeby přijetí nových zaměstnanců.	Strategický plán nábory nových zaměstnanců se ve veřejném sektoru neuplatňuje.

<p>System benefitů, mezd a dalších kompenzací je poskytován v souladu s kolektivní smlouvou. Firma svým zaměstnancům poskytuje týden dovolené navíc oproti zákoníku práce, poukázky Flexi Pass, příspěvky na penzijní nebo životní připojištění.</p>	<p>System benefitů, mezd a dalších kompenzací je poskytován v souladu s kolektivní smlouvou (KS). Zaměstnancům jsou poskytovány příspěvky na stravování, příspěvek na penzijní nebo životní připojištění, příspěvky na ošatné. Zaměstnavatel umožňuje svým zaměstnancům čerpání volna tzv. „sick days“ ve výši schválené KS.</p>
<p>Proces adaptace nového zaměstnance vychází z interních předpisů. Sestává ze zpracování potřebné dokumentace a absolvování vstupního školení, jehož součástí je zejména seznámení nového pracovníka s firmou, jejími interními předpisy a postupy, základním školením BOZP, PO OOPP, seznámení s pracovištěm, se spolupracovníky a nadřízenými.</p>	<p>Nástup nového zaměstnance je spojen se vstupním školením, kde jsou zaměstnanci podány informace o povinnostech vyplývajících z pracovní smlouvy, organizačním řádem, pracovním řádem a kolektivní smlouvou, předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany a příslušnými vnitřními předpisy zaměstnavatele.</p>
<p>Proces adaptace může být uplatněn u dělnických profesí po dobu 3 měsíců max. v rozsahu 75 hod. na základě vyhodnocení potřebnosti od příslušného mistra. Pro THP pracovníky je sestaven plán zácviku, který je po třech měsících vyhodnocen přímým nadřízeným.</p>	<p>Proces adaptace probíhá pod dozorem mentora, který je pověřen zaškolením nového zaměstnance. Mentor sleduje a vyhodnocuje osvojení pracovních činností, znalostí, výsledky práce, absolvování a výsledek vstupního vzdělávání.</p>

(Zdroj: vlastní zpracování, Šumperk, 2018)

5.3.Diskuse a doporučení

Doporučení pro Městský úřad Šumperk:

- zajistit pravidelné hodnocení zaměstnanců založené na skutečně dosažených výsledcích, podílení se na chodu dle aktivity. Zaměstnanci občas upozorňují na to, že jejich hodnocení je založeno na vzájemné sympatii či antipatii s vedoucím odboru, který hodnocení provádí;
- zpětná vazba se objevuje pouze v případě „nezdaru“ dle představ nadřízeného;
- vedoucí zaměstnanci by více měli uplatnit pozitivní motivaci a verbální ocenění u svých podřízených, samozřejmě v těch případech, kdy je to opodstatněné;
- vedoucí odboru by měl mít k dispozici určitou částku na mimořádné finanční ohodnocení zaměstnance v průběhu roku. Vedoucí má sice možnost navrhnout tajemníkovi úřadu mimořádné odměny, avšak kompetence pro její přiznání je v rukou tajemníka úřadu;
- zaměstnanci požadují zajištění lepšího přístupu k informacím o chodu úřadu (možnost využití intranetu);
- ze strany vedoucích pracovníků by v rámci porad jednotlivých odborů či oddělení měl být dán prostor na řešení problémů podřízených zaměstnanců;
- neměly by být selektovány informace, které jsou zaměstnancům sdělovány;
- zajistit komplexní seznámení nových zaměstnanců s agendou celého úřadu tak, aby měl představu o prováděných činnostech na jiných odborech úřadu, než kam byl přijat;
- pro zlepšení motivace zaměstnanců na základě benefitů udělal Městský úřad Šumperk již značný pokrok, přesto by se dala najít další zlepšení. Stanovených cílů ve vzdělávání dosahuje organizace prostřednictvím lidí (zaměstnanců). Ke splnění těchto cílů je zapotřebí podnítit pracovníky organizace, aby vynakládali co největší pracovní úsilí, aby pracovali efektivně a tvořivě a dosahovali požadované kvantity a kvality práce. Záměrné a cílevědomé ovlivňování zaměstnanců (motivace) tak patří ke klíčovým činnostem vedoucích zaměstnanců;
- pracovat na team buldingu, zlepšit povědomí, proč pro tento úřad vlastně pracovat;
- poskytnou klientům moderní formy komunikace – vyřizování některých agend pomocí internetových služeb;
- kontrola výdajů na všech stupních, hospodárné nakládání s finančními prostředky, neplýtvání se zdroji, které má úřad k dispozici.

Doporučení pro Pars nova a.s.:

- zajistit více odborných seminářů pro všechny kategorie zaměstnanců;
- zajistit soustavné vzdělávání zaměstnanců nikoliv jako benefit, ale jako standardní součást trvání pracovního poměru;
- rozšířit nabídku vzdělávacích programů včetně rozšíření časového fondu na vzdělávání;
- přehodnotit rozdělení finančních zdrojů na vzdělávání zaměstnanců;
- zpracovávat pravidelné hodnocení zaměstnanců, dbát na to, aby vyhodnocení bylo provedeno v předem stanovených termínech;
- neprovádět hodnocení pouze formálně, ale tak, aby plnila svůj účel;
- zajistit zpracování hodnotících zpráv, které jsou vedoucími pracovníky předávány na personální útvar – brát v úvahu připomínky vedoucích pracovníků na vzdělávání konkrétních zaměstnanců v rámci jejich výcviku;
- zpětná vazba se objevuje pouze v případě „nezdaru“ dle představ nadřízeného;
- zajistit pravidelné proškolení zaměstnanců u používaného softwaru;
- zajistit propojení interních právních předpisů a norem ISO 9001 a ISO 14001;
- zajistit jazykové vzdělávání těm zaměstnancům, kteří jej ke své práci využívají;
- zvážit využívání e-learningu pouze tam, kde je to nezbytně nutné;
- využívat ke vzdělávání vlastní školicí středisko, pokud je to možné.

6. Závěr

Tato diplomová práce se zabývá srovnáním vzdělávání zaměstnanců územních samosprávných celků (ÚSC), které jsou v této práci zastoupeny Městským úřadem Šumperk a vzděláváním zaměstnanců v privátním sektoru, který je zastoupen akciovou společností Pars nova a.s., sídlící v Šumperku.

Městský úřad Šumperk je obecní úřad s rozšířenou působností, který vykonává státní správu a samosprávu na území obce (města) Šumperk. Pars nova a.s. je firma působící v oblasti výroby, modernizace a oprav kolejových vozidel, která je od roku 2008 součástí skupiny Škoda Transportation.

Vzdělávání zaměstnanců ÚSC bylo se zřetelem na jeho důležitost upraveno zvláštním právním předpisem, na který navazují podzákoné normy, které mají prováděcí charakter a vzdělávací proces zaměstnanců ÚSC je organizován v opakovaných tříletých cyklech, což se dá označit za vzdělávání celoživotní. Na zaměstnance ÚSC jsou kladeny nemalé nároky, obzvláště při prokazování zvláštní odborné způsobilosti či odborné způsobilosti stanovené dalšími zákony (např. zák. č. 250/2016 Sb., o odpovědnosti za přestupky a řízení o nich). Značná část úřadů, které představují ÚSC, zavedlo a uplatňuje metody řízení kvality, které rovněž kladou nároky na vědomostní, ale i osobnostní kompetence zaměstnanců úřadu, kteří jsou podrobováni testům a hodnocením. Nejinak je tomu i v případě Městského úřadu Šumperk. Pod pojmem kvalita rozumíme ve veřejné správě snahu úřadu dělat věci správně, efektivně, kvalitně, hospodárně a včas. Zákazníky veřejné správy jsou občané (klienti), ale i firmy, státní úřady, policie, soudy, ale také jiné organizace územní veřejné správy.

Vzdělávání zaměstnanců v soukromé sféře se řídí obecnými právními předpisy, které upravují povinné formy školení a vzdělávání pro výkon určitých povolání nebo činností (zákoník práce apod.) a dále je pouze na zvážení majitelů a orgánů firmy, jaké vzdělávání svým zaměstnancům umožní, zda jej budou podporovat, zda je k tomu přiměřeně trh práce, konkurence apod.

Práce má dvě části: teoretickou a praktickou. Teoretická část obsahuje poznatky z odborné literatury o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců i základní informace o principech vzdělávání v ÚSC. Teoretická část diplomové práce je založena na informačních zdrojích a odborných publikacích autorů, kteří se zabývají oblastí řízení lidských zdrojů, vzděláváním a rozvojem. V této části najdeme základní pojmy a východiska, která byla

využita pro zpracování části praktické. Ta je rozdělena na souhrn informací o vzdělávání na Městském úřadu Šumperk a vzdělávání ve firmě Pars nova a.s. a v závěru porovnává vzdělávací proces úřadu a soukromé firmy. Srovnání vzdělávání mezi úřady a privátním sektorem by mělo přinést nový pohled na to, jak ke vzdělávání pohlíží veřejná správa a jak k němu přistupuje soukromá firma. Ke konkrétnímu zjištění posloužily zejména interní materiály poskytnuté Městským úřadem Šumperk, které poskytla personalistka úřadu Ing. Macková, a dále interní materiály firmy Pars nova a.s., které poskytla personální ředitelka Mgr. Novotná, která současně odpovídala na položené dotazy. Ve spolupráci s oběma personalistkami byl vypracován dotazník, který byl následně elektronickou a tištěnou formou distribuován zaměstnancům městského úřadu a firmy Pars nova a.s. Vyhodnocení provedeného šetření je součástí grafů, které jsou součástí kapitoly 5.1.1. a 5.1.2. Dotazníky byly zaměstnanci vyplňovány anonymně a s jejich obsahem byly personalistky seznámeny v obecné rovině. Oba vypracované dotazníky obsahovaly část, která poskytla základní informace o respondentu, a dále zde byly položeny otázky, které měly za úkol zmonitorovat současný stav vzdělávání, názory respondentů na vzdělávací systém, požadavky na úpravu a zlepšení, aj.

V závěru obsahuje diplomová práce doporučení, která jsou konkretizována jak pro Městský úřad Šumperk, tak i pro Pars nova a.s. Vyhodnocování vzdělávacího procesu je v mnoha firmách a organizacích opomíjenou a nedoceněnou složkou, kterou zejména manažeři firem neberou stále dostatečně v úvahu. Rovněž zaměstnanci by měli pochopit důležitost, kterou jejich hodnocení firmě či úřadu může přinést v budoucnu. Personalisté by pak měli s vyhodnocenými poznatky pracovat a na jejich základě zkvalitňovat budoucí nastavení vzdělávacího procesu. Nastavení systému vzdělávání, jeho prosazení tak, aby se stalo běžnou součástí chodu privátní firmy, není ještě v našich podmínkách zcela běžné a automatické. Primárním cílem této diplomové práce bylo provedení analýzy procesu výcviku zaměstnanců ve firmě Pars nova a.s. a na Městském úřadu Šumperk. Díky tomu, že se jedná o dva procesně a organizačně rozličné subjekty, bylo úkolem provést jejich komparaci a vyvodit z toho závěry. V praktické části tak byly představeny organizační struktury, základní právní normy a interní směrnice pro výcvik zaměstnanců. Výzkumnému šetření byli podrobeni zaměstnanci úřadu a firmy, personalisté, zákony a interní právní předpisy. Sekundárním cílem byla vytvořit doporučení pro zlepšení stávajícího systému vzdělávání zaměstnanců.

Sladit kvalifikaci zaměstnance s požadavkem na pracovní místo lze buď přijetím nového zaměstnance, který kvalifikaci přesně splňuje, nebo lze na stávající zaměstnance uplatnit vzdělávací proces, který je ke kýženému výsledku přivede. Abychom toho dosáhli, je potřeba zaměstnance motivovat k lepšímu výkonu, zajistit jeho kariérní růst, zvýšit přitažlivost organizace apod.

7. Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje

Knihy a monografické publikace:

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 9788024729039.

DAVID M. KLEIN. *Assets & finance: intellectual property in mergers and acquisitions*. 2009 edition. St. Paul, Minn.: Carswell, 2009. ISBN 9780314990402.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 9788024714585.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024714578.

KLEIN, David M. a James M. WHITE. *Family theories: an introduction*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1996. Understanding families, vol. 4. ISBN 0-8039-5853-6.

KOLMAN, Luděk. *Výcvik zaměstnanců: psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-62-9.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 9788024738239.

KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-463-5.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024720425.

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management developovací místo: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 9788024746425.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024717395.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1904-7.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Zákony a dokumenty

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů, 2002. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=179/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, 2006. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Vyhláška č. 55/2011 Sb., kterou se stanoví činnosti zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků, v platném znění, 2011. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=55/2011&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Narizení vlády č. 31/2010 Sb., kterým se stanoví obory specializačního vzdělávání a označení odbornosti zdravotnických pracovníků se specializovanou způsobilostí, 2010. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=31/2010&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Vyhláška č. 440/2016 Sb., o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad, 2016. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=440/2016&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Internetové zdroje

Ministerstvo spravedlnosti ČR. *Portál Justice.cz* [online]. [cit. 2018-02-04].

Dostupný z: <<https://or.justice.cz/>>

Pars nova a.s. [online]. [cit. 2018-02-04].

Dostupný z: <<http://www.Parsnova.cz/>>

DVOŘÁKOVÁ, M. Národní ústav pro vzdělávání. [online]. [cit. 2018-02-04].

Dostupný z: <<http://www.nuv.cz/t/evaluace-jako-nastroj-zjistovani-kvality-v-dalsim-vzdelavani>>

Město Šumperk. [online]. [cit. 2018-02-04].

Dostupný z: <<http://www.sumperk.cz>>

MVS projekt s.r.o. [online]. [cit. 2018-02-11].

Dostupný z: <<http://www.mvsprojekt.cz/>>

Interaktivní personální portál pro potřeby zaměstnanců ve veřejné správě [online]. [cit. 2018-02-11].

Dostupný z: <<https://www.ipepo.cz/>>

PITUCHOVÁ, Ivana. Vyhodnocování podnikového vzdělávání s využitím modelu Kirkpatrick. *Acta academicakarviniensia*. 2013, č. 2, s. 10.

Dostupný z: <<http://www.slu.cz/opf/cz/informace/acta-academica-karviniensia/casopisy-aak/aakrocnik-2013/acta-academica-karviniensia-2-2013>>

Další zdroje

- Pars nova a. s., *Výroční zpráva, 2016*
- Pars nova a. s., *Směrnice S520, Lidské zdroje, 2010–2014*
- Městský úřad Šumperk, *Pracovní řád, 2015*
- Městský úřad Šumperk, *Organizační řád, 2015*

Seznam grafů

Graf 1 - otázka č. 1 dotazníku pro Městský úřad Šumperk	80
Graf 2 - otázka č. 2 dotazníku pro Městský úřad Šumperk	81
Graf 3 - otázka č. 3 dotazníku pro Městský úřad Šumperk	81
Graf 4 - otázka č. 4 dotazníku pro Městský úřad Šumperk	82
Graf 5 - otázka č. 5 dotazníku pro Městský úřad Šumperk	82
Graf 6 - otázka č. 6 dotazníku pro Městský úřad Šumperk	83
Graf 7 - otázka č. 7 dotazníku pro Městský úřad Šumperk	84
Graf 8 - otázka č. 8 dotazníku pro Městský úřad Šumperk	85
Graf 9 - otázka č. 9 dotazníku pro Městský úřad Šumperk	86
Graf 10 - otázka č. 10 dotazníku pro Městský úřad Šumperk	86
Graf 11 - otázka č. 11 dotazníku pro Městský úřad Šumperk	87
Graf 12 - otázka č. 12 dotazníku pro Městský úřad Šumperk	88

Graf 13 - otázka č. 13 dotazníku pro Městský úřad Šumperk	88
Graf 14 - otázka č. 14 dotazníku pro Městský úřad Šumperk	89
Graf 15 - otázka č. 15 dotazníku pro Městský úřad Šumperk	89
Graf 16 - otázka č. 16 dotazníku pro Městský úřad Šumperk	90
Graf 17 - otázka č. 17 dotazníku pro Městský úřad Šumperk	91
Graf 18 - otázka č. 18 dotazníku pro Městský úřad Šumperk	91
Graf 19 - otázka č. 19 dotazníku pro Městský úřad Šumperk	92
Graf 20 - otázka č. 1 dotazníku pro Pars nova a.s.	93
Graf 21 - otázka č. 2 dotazníku pro Pars nova a.s.	94
Graf 22 - otázka č. 3 dotazníku pro Pars nova a.s.	94
Graf 23 - otázka č. 4 dotazníku pro Pars nova a.s.	95
Graf 24 - otázka č. 5 dotazníku pro Pars nova a.s.	96
Graf 25 - otázka č. 6 dotazníku pro Pars nova a.s.	96
Graf 26 - otázka č. 7 dotazníku pro Pars nova a.s.	97
Graf 27 - otázka č. 8 dotazníku pro Pars nova a.s.	97
Graf 28 - otázka č. 9 dotazníku pro Pars nova a.s.	98
Graf 29 - otázka č. 10 dotazníku pro Pars nova a.s.	99
Graf 30 - otázka č. 11 dotazníku pro Pars nova a.s.	99
Graf 31 - otázka č. 12 dotazníku pro Pars nova a.s.	100
Graf 32 - otázka č. 13 dotazníku pro Pars nova a.s.	101
Graf 33 - otázka č. 14 dotazníku pro Pars nova a.s.	102
Graf 34 - otázka č. 15 dotazníku pro Pars nova a.s.	102
Graf 35 - otázka č. 16 dotazníku pro Pars nova a.s.	103
Graf 36 - otázka č. 17 dotazníku pro Pars nova a.s.	104
Graf 37 - otázka č. 18 dotazníku pro Pars nova a.s.	104
Graf 38 - otázka č. 19 dotazníku pro Pars nova a.s.	105
Graf 39 - otázka č. 20 dotazníku pro Pars nova a.s.	105
Graf 40 - otázka č. 21 dotazníku pro Pars nova a.s.	106
Graf 41 - otázka č. 22 dotazníku pro Pars nova a.s.	106

Seznam obrázků

Obrázek 1 Model procesu identifikace potřeb vzdělávání.....	24
Obrázek 2 Faktory ovlivňující volbu metod vzdělávání.....	26
Obrázek 3 Triáda managementu	30
Obrázek 5 - Systemizace Městského úřadu Šumperk.....	120

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Základní identifikační údaje.....	41
Tabulka 2 – Kvalifikační struktura	41
Tabulka 3 - Věková struktura	41
Tabulka 4 - SWOT analýza Městského úřadu Šumperk.....	42
Tabulka 5 - Počet schválených pracovních úvazků na MěÚ Šumperk.....	54
Tabulka 6 – Přehled nákladů na vzdělávání	56
Tabulka 7 - Základní identifikační údaje.....	58
Tabulka 8 - Kvalifikační struktura.....	58
Tabulka 9 - Věková struktura	59
Tabulka 10 – Srovnání vzdělávacího procesu	108

Seznam použitých zkratk

MěÚ – městský úřad

ÚSC – územně samosprávný celek

EMS – environmentální systém

GŘ – generální ředitel

IS – informační systém

THP – technicko-hospodářský pracovník

PAS – představenstvo společnosti

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

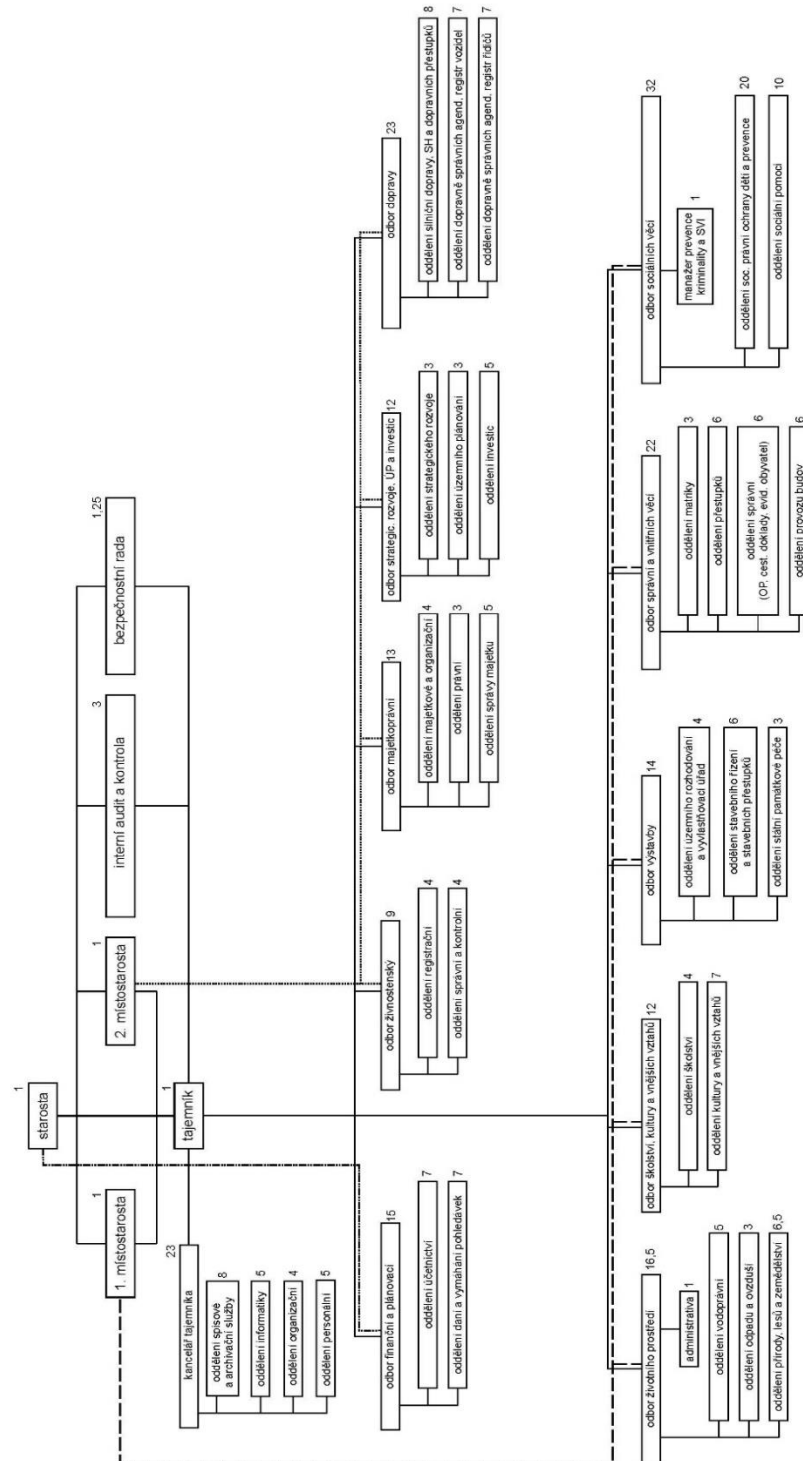
OOPP – osobní ochranné pracovní prostředky

9. Přílohy

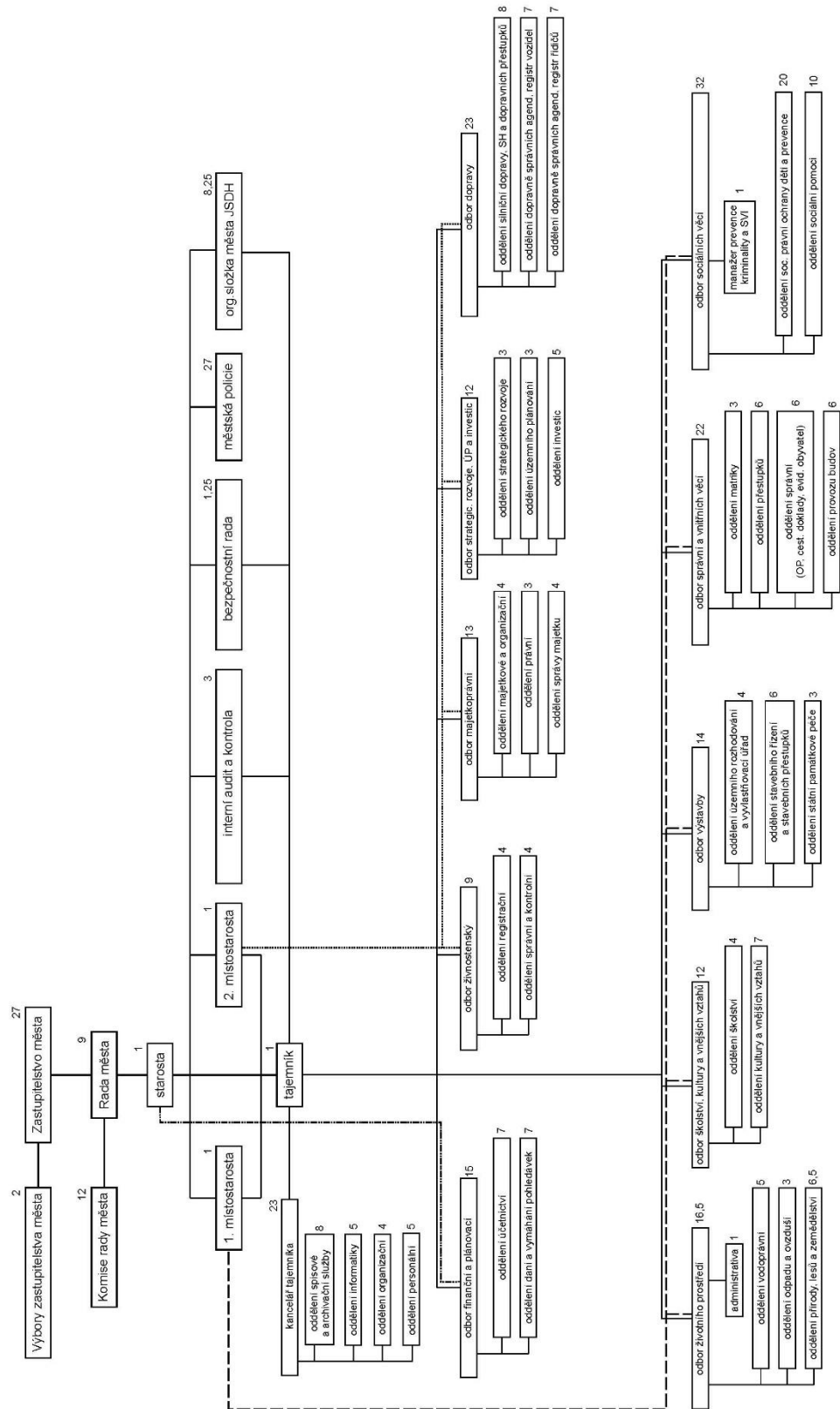
Příloha č. I.

Obrázek 4 - Systemizace Městského úřadu Šumperk

Systemizace Městského úřadu Šumperk k 1.1.2018



Systemizace Města Šumperka k 1.1.2018



D O T A Z N Í K

pro zaměstnance Pars nova a.s.

Vážená paní, vážený pane,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který bude sloužit pro účely mé diplomové práce na téma „Výcvik zaměstnanců ve vybrané společnosti“ na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze. Pro svou práci jsem si vybrala společnost PARS nova a.s.

Vyplnění dotazníku je zcela anonymní a nezabere Vám více než 10 minut Vašeho času.

Za jeho vyplnění předem mnohokrát děkuji.

Bc. Petra Kříbská

- | | |
|---|--|
| <p>1. Pohlaví</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> žena<input type="radio"/> muž <p>2. Věková kategorie</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> do 25 let<input type="radio"/> 26-35 let<input type="radio"/> 36-45 let<input type="radio"/> 46-60 let<input type="radio"/> 61 let a více <p>3. Nejvyšší dosažené vzdělání</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> základní<input type="radio"/> vyučen<input type="radio"/> středoškolské (maturita)<input type="radio"/> vyšší odborné (VOŠ)<input type="radio"/> bakalářské<input type="radio"/> magisterské<input type="radio"/> doktorské <p>4. Pracovní zařazení</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> výroba (dělník)<input type="radio"/> výroba (mistr apod.)<input type="radio"/> technické profese<input type="radio"/> obslužné nevýrobní činnosti<input type="radio"/> administrativa<input type="radio"/> management | <p>5. Délka praxe ve společnosti Pars nova a.s</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> do 1 roku<input type="radio"/> do 5 let<input type="radio"/> do 10 let<input type="radio"/> více než 10 let <p>6. Nabízí Pars nova a.s. dostatek příležitostí k profesnímu rozvoji zaměstnanců?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> určitě ano<input type="radio"/> spíše ano<input type="radio"/> spíše ne<input type="radio"/> určitě ne<input type="radio"/> neumím posoudit <p>7. Máte možnost kariérního růstu/postupu?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> ano<input type="radio"/> ne<input type="radio"/> jiné <p>8. Můžete si vybírat z nabídek na školení dle svého uvážení?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> určitě ano<input type="radio"/> spíše ano<input type="radio"/> spíše ne<input type="radio"/> určitě ne<input type="radio"/> nevím |
|---|--|

9. Býváte dostatečně a včas informován(a) o nabídkách školení?
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
 - nevím
10. Jakou formou jste informován(a) o nabídce školení a seminářů?
- z personálního úseku
 - e-mailem od instituce nabízející školení
 - sdělením od vašeho nadřízeného nebo kolegy
 - tištěným katalogem s nabídkou kurzů
 - vlastním vyhledáním školení na webu (internetu)
11. Jsou pro Vás nabízené vzdělávací aktivity přínosné?
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
 - nevím
12. Jak často se zúčastňujete školení a vzdělávání?
- 1x za měsíc
 - 1x za 3 měsíce
 - 1x za ½ roku
 - 1x za rok
 - méně než 1x za 3 roky
13. Jakou formou se raději vzděláváte?
- týmově v rámci organizace
 - týmově mimo organizace
 - individuálně mimo organizaci
 - samostudium
14. Co Vás motivuje ke vzdělávání?
- profesní a osobní rozvoj
 - finanční ohodnocení
 - naplnění požadavků firmy a nadřízeného
 - jiné _____
15. Zjišťuje Váš nadřízený, jak jste byl se školením spokojen(a)?
- ano
 - ne
16. Podporuje Váš nadřízený Vaši účast na školení (např. při plánování směn)?
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
 - nevím
17. Jaký druh vzdělávání (školení) preferujete?
- interní školení na pracovišti
 - externí semináře a školení mimo pracoviště
18. Uvítal(a) byste větší pestrost nabízených školení?
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
 - nevím
19. Uplatníte nové vědomosti z uskutečněných školení při Vaší práci?
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
 - nevím
20. Které vzdělávací akce byste v Pars nova a.s. přivítal(a)?
- školení měkkých dovedností (např. asertivita, komunikace, time-management)
 - více odborných vzdělávacích akcí
 - jazykové kurzy
 - jiné (vypište jaké)

21. Považujete současný systém vzdělávání zaměstnanců za dostačující?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím

22. Považujete vzdělávání prostřednictvím e-learningu (počítače) za přínosné?

- ano
- ne

23. Jaké zlepšení nebo doplnění v systému vzdělávání byste navrhl/a? (odpovězte vlastními slovy).

D O T A Z N Í K

pro zaměstnance Městského úřadu Šumperk

Vážená paní, vážený pane,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který bude sloužit pro účely mé diplomové práce na téma „Výcvik zaměstnanců ve vybrané společnosti“ na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze. Pro svou práci jsem si vybrala Městský úřad Šumperk.

Vyplnění dotazníku je zcela anonymní a nezabere Vám více než 10 minut Vašeho času.

Za jeho vyplnění předem mnohokrát děkuji.

Bc. Petra Křibská

- | | |
|--|---|
| 1. Pohlaví | <input type="radio"/> 1x za 3 měsíce |
| <input type="radio"/> žena | <input type="radio"/> 1x za ½ roku |
| <input type="radio"/> muž | <input type="radio"/> 1x za rok |
| 2. Věková kategorie | 7. Můžete si vybírat z nabídek na školení dle svého uvážení? |
| <input type="radio"/> do 25 let | <input type="radio"/> určitě ano |
| <input type="radio"/> 26-35 let | <input type="radio"/> spíše ano |
| <input type="radio"/> 36-45 let | <input type="radio"/> spíše ne |
| <input type="radio"/> 46-60 let | <input type="radio"/> určitě ne |
| <input type="radio"/> 61 let a více | <input type="radio"/> nevím |
| 3. Nejvyšší dosažené vzdělání | 8. Býváte dostatečně a včas informován(a) o nabídkách školení? |
| <input type="radio"/> středoškolské (maturita) | <input type="radio"/> určitě ano |
| <input type="radio"/> vyšší odborné (VOŠ) | <input type="radio"/> spíše ano |
| <input type="radio"/> bakalářské | <input type="radio"/> spíše ne |
| <input type="radio"/> magisterské | <input type="radio"/> určitě ne |
| <input type="radio"/> doktorské | <input type="radio"/> nevím |
| 4. Pracovní zařazení | 9. Jakou formou jste informován(a) o nabídce školení a seminářů? |
| <input type="radio"/> referent | <input type="radio"/> prostřednictvím nabídky úřadu |
| <input type="radio"/> vedoucí oddělení | <input type="radio"/> e-mailem od instituce nabízející školení |
| <input type="radio"/> vedoucí odboru | <input type="radio"/> sdělením od vašeho nadřízeného nebo kolegy |
| <input type="radio"/> ostatní | <input type="radio"/> tištěným katalogem s nabídkou kurzů |
| 5. Délka praxe: | <input type="radio"/> vlastním vyhledáním školení na webu (internetu) |
| <input type="radio"/> do 1 roku | |
| <input type="radio"/> do 5 let | |
| <input type="radio"/> do 10 let | |
| <input type="radio"/> více než 10 let | |
| 6. Jak často se průměrně zúčastňujete průběžného vzdělávání? | |
| <input type="radio"/> 1x za měsíc | |

10. Jsou pro Vás nabízené vzdělávací aktivity přínosné?
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
 - nevím
- 11) Jakou formou se raději vzděláváte?
- týmově v rámci organizace
 - týmově mimo organizace
 - individuálně mimo organizaci
 - samostudium)
- 12) Co rozhoduje o výběru vzdělávací aktivity?
- znalost vzdělávací instituce
 - znalost osoby lektora
 - místo konání
 - jiné _____
- 13) Vyhodnocuje Váš nadřízený, jak jste byl se školením spokojen(a)?
- ano
 - ne
- 14) Jakému druhu vzdělávání (školení) dáváte přednost?
- interní školení s lektorem na pracovišti
 - e-learning
 - externí semináře a školení mimo pracoviště
15. Jsou poznatky z uskutečněných školení využitelné při Vaší práci?
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
 - nevím
16. Které vzdělávací akce byste v Městský úřad Šumperk. přivítal(a)?
- školení měkkých dovedností (např. asertivita, komunikace, time-management)
 - více odborných vzdělávacích akcí
 - jazykové kurzy
 - jiné (vypište jaké)
17. Považujete současný systém vzdělávání zaměstnanců ÚSC za dostačující?
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
 - nevím
18. Považujete vzdělávání prostřednictvím e-learningu (počítače) za přínosné?
- ano
 - ne
19. Zúčastnil(a) jste se některé vzdělávací akce pouze za účelem splnění Vašeho osobního plánu vzdělávání?
- ano
 - ne
20. Jaké zlepšení nebo doplnění v systému vzdělávání byste navrhl/a? (odpovězte vlastními slovy).

Příloha č. III: Plán vzdělávání – vzor pro ÚSC

Plán vzdělávání úředníka/vedoucího úředníka dle zákona č. 312/2002 Sb.

na období od do

I. údaje o zaměstnanci

Příjmení, jméno, titul:
Funkce:
Datum vzniku pracovního poměru:
Datum od kdy vykonává funkci úředníka/vedoucího úředníka:
Dosažené vzdělání:
Střední všeobecné:
Střední odborné, obor studia:
Vyšší odborné, obor studia:
Bakalářské, studijní program, studijní obor:
Magisterské, studijní program, studijní obor:
Další:

II. Požadavky na výkon úředníka/vedoucího úředníka a jejich plnění

Druh prohlubování kvalifikace	Uznána rovnocennost vzdělání dle § 33	Uznána rovnocennost vzdělání dle § 34	Datum vykonání zkoušky	Č. osvědčení
Vstupní vzdělávání				
Zvláštní odborná způsobilost – obecná část				
Zvláštní odborná způsobilost – zvláštní část (správní činnost 1)				
(správní činnost 2)				
.....				
Vzdělávání vedoucích úředníků - obecná část				
Vzdělávání vedoucích úředníků – zvláštní část (správní činnost 1)				
(správní činnost 2)				

III. Plán vzdělávání

Vstupní vzdělávání		X
Termín pro ukončení:		X
Termín vzdělávací akce:		X
Absolvováno dne:		X
Č. osvědčení:		X
Počet dnů vzdělávání:	X	
Zvláštní odborná způsobilost		X
Správná činnost: X pouze obecná část X pouze zvláštní část		X
Povinnost prokázat do:		X
Přihláška podána dne:		X
Úředníkovi předáno sdělení a zkušební otázky dne:		X
Termín zahájení přípravy:		
Datum absolvování řádné zkoušky		
Datum absolvování I. opakované zkoušky		X
Datum absolvování II. opakované zkoušky		X
Číslo osvědčení:		X

X nehodící se škrtněte

Průběžné vzdělávání (oblast)	Termín	Č. osvědčení	Počet dnů vzdělávání	Předpokládané náklady v Kč

CELKOVÉ PŘEDPOKLÁDANÉ NÁKLADY:

Kč

Zpracoval:

Dne:

Schválil:

Dne:

Převzal:

Dne:

Hodnocení plánu vzdělávání

Za období (od – do):

Provedl:

Dne:

Za období (od – do):

Provedl:

Dne:

Aktualizace plánu vzdělávání

Zpracoval:

Dne:

Schválil:

Dne:

Převzal:

Dne:

Aktualizace plánu je přílohou č. tohoto plánu vzdělávání

Příloha č. IV. Hodnocení zaměstnance Městského úřadu před uplynutím zkušební doby



Hodnocení před uplynutím zkušební doby

Jméno úředníka – zaměstnanec

.....

Odbor/oddělení

.....

Pracovní

zařazení

.....

. Nástup do pracovního poměru dne zkušební doba do

..... Mentor (jméno, příjmení, funkce)

.....

1) Hodnocení mentora (osvojení pracovních činností, znalostí, výsledky práce, absolvování a výsledek vstupního vzdělávání *), doporučení vedoucímu odboru.

2) Návrh vedoucího odboru

3) Návrh osobního příplatku po uplynutí zkušební doby 3 měsíců

Hodnocení mentora dne:

.....

.....
podpis mentora

Hodnocení ved. odboru dne:

.....
..... podpis vedoucího
odboru

Zaměstnanec byl s hodnocením seznámen dne:

.....
..... podpis
zaměstnanec

Předáno tajemníkovi dne:

.....
..... podpis
tajemníka MěÚ

*) neuvádí se u zaměstnanců a úředníků, kteří nemuseli absolvovat vstupní vzdělávání

Příloha č. V. - Hodnocení školení/kurzu pro pracovníky Městského úřadu Šumperk

Šumperk

Ř2,
pracovní
řád
příloha č.
10

HODNOCENÍ ŠKOLENÍ/KURZU

Jméno, příjmení, titul

zaměstnanec: Pracovní pozice

zaměstnanec: Název

školení/kurzu, termín a místo:

Pořádající firma:

Cena školení/kurzu:
popř. doplní kancelář

tajemníka Jméno, příjmení,

titul lektora:

Absolvované školení/kurz splnilo mé očekávání:
- rozsahem a odborností:

1 - 2 - 3 - 4 - 5 (školní známkování)

- poskytnutými studijními materiály:	1 - 2 - 3 - 4 - 5	(školní známkování)
- následnou diskuzí:	1 - 2 - 3 - 4 - 5	(školní známkování)
Hodnocení odbornosti lektora:	1 - 2 - 3 - 4 - 5	(školní známkování)
Hodnocení projevu lektora:	1 - 2 - 3 - 4 - 5	(školní známkování)
Celkové hodnocení školení/kurzu:	1 - 2 - 3 - 4 - 5	(školní známkování)

Doporučuji toto vzdělávání dalším zaměstnancům úřadu: ANO/NE*

Připomínky:

*nehodící se škrtněte

Příloha č. VI. - Dotazník průzkumu spokojenosti zaměstnance Pars nova a.s.

Vážená paní, vážený pane,

naše firma má zájem se od Vás dozvědět, jak jste spokojeni s nejrůznějšími skutečnostmi. Těchto poznatků chce vedení společnosti využít ke zlepšení pracovních podmínek.

Průzkum spokojenosti je samozřejmě anonymní. Získané informace budou vyhodnoceny jak hromadně tak i po jednotlivých úsecích. Žádám Vás proto o vyplnění dotazníku podle uvedených pokynů a jeho následné odevzdání do krabice na recepci, do schránek v areálu, do firemní pošty nebo prostřednictvím svého nadřízeného, případně na personální úsek a to do **23.6.2017**.

Děkuji Vám za seriózní přístup a nezaujatá hodnocení.

Mgr. Lucie Novotná
personální ředitelka

Všechna vyznačení v dotazníku proveďte symbolem **X**

Úsek:

	generálního ředitele
	kvality
	obchodní
	technický
	finanční
	personální
	výrobní – uveďte k tomu prosím i číslo útvaru, např. 62 nebo 65
	nákupu a logistiky
	realizace
	servisu

THP
D (výrobní i režijní)

Hodnocení spokojenosti:

1 – velmi spokojen 2 – spokojen 3 – průměr 4 – nespokojen 5 – velmi nespokojen

Vyjádření míry spokojenosti	spokojenost				
	1 ☺	2	3 ☹	4	5 ☹
Jste spokojen/a...?					
1. v současném zaměstnání?					
2. s pracovními podmínkami?					
3. s kvalitou zařízení a technickým vybavením pracoviště?					
4. se spoluprací s kolegy?					
5. se současným postavením ve firmě s přihlédnutím k Vaší kvalifikaci?					
6. s úrovní informací a komunikací s vedením?					
7. s úrovní ochrany zdraví při práci?					
8. s úrovní řízení/organizace Vaší práce (činnosti)?					
9. s odměňováním Vaší práce s vazbou na její složitost a náročnost?					
10. s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami? (týden dovolené navíc, příspěvek na stravu, poukázky, příspěvek na penzijní pojištění)					
11. s úrovní pravomocí, tzn. samostatností v rozhodování?					
12. s možnostmi vzdělávat se a s péčí firmy o rozvoj zaměstnanců?					
13. s pořádkem ve firmě?					
14. s ekologickým chováním ve firmě?					
15. s pracovní morálkou Vašich spolupracovníků?					

Míra souhlasu:

1 – určitě ano 2 – spíše ano 3 – nevím 4 – spíše ne 5 – určitě ne

Míra souhlasu s tvrzením	souhlas s tvrzením				
	1 ☺	2	3 ☹	4	5 ☹
1. Váš nadřízený Vám poskytuje dostatečnou míru podpory.					
2. Systém odměňování je spravedlivý.					
3. Posuzování Vašeho výkonu Vaším nadřízeným je objektivní.					
4. Váš nadřízený Vás v posledním měsíci pochválil za dobře odvedenou práci.					
5. Vaše práce Vám umožňuje rozvíjet kvalifikaci.					
6. Víte, jakou práci a v jaké kvalitě od Vás ostatní očekávají.					
7. Vztahy mezi zaměstnanci na Vašem pracovišti jsou přátelské, nekonfliktní.					
8. Při výkonu své práce jste v klidu a nepracujete pod stresem.					
9. Vaši kolegové odvádí kvalitní práci.					
10. Vaši kolegové jsou vesměs profesionálové a pracují naplno.					

Co a nebo kdo Vás nejvíce brzdí ve Vaší práci?

Co a nebo kdo Vám nejvíce pomáhá ve Vaší práci?

Jakým způsobem navrhuje vylepšit komunikaci a předávání informací mezi vedoucími a jejich zaměstnanci a mezi jednotlivými úseky?

Máte nějaké připomínky týkající se Vaší práce a společnosti?

Doporučil/a byste práci v Parsu svému kamarádovi nebo rodinnému příslušníkovi?

 ANO NE

Uvedte prosím nejzávažnější důvody k předešlé odpovědi. Proč ano nebo proč ne?

Chcete nám sdělit ještě něco nebo se podělit o nějaký postřeh?

Ještě jednou děkuji a přeji hezký den!

Hodnocení klíčových kompetencí - příležitost pro využití potenciálu, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Jméno a příjmení, odbor, oddělení:

	Míra důležitosti pro pracovní zařazení	Míra naplnění
Hodnota trvalého příspěvku		
Kompetence proaktivity		
Předjímá události související s pracovní činností		
Aktivně řeší problémy, které nastaly		
Zajímá se o dobré praxe z jiných městských úřadů		
Podává náměty, které vedou ke zlepšení (např. prostředí, postupů, pro pracovníky, pro klienty)		
Kompetence výkonnosti a efektivity		
Je samostatný(á)		
Projevuje cílevědomost, nasazení a vytrvalost při plnění úkolů		
Pracuje kvalitně a současně usiluje o co nejvyšší efektivitu.		
V zátěžových a stresových situacích projevuje rozvahu a volí vhodná řešení		
Hodnota odpovědnosti		
Kompetence odpovědnosti k práci, úkolům a organizaci		
Odpovědně přistupuje k úkolům, plní termíny a dohody		
Dodržuje pravidla a normy (formální i neformální)		
Usiluje o dobré jméno městského úřadu		
Kompetence odpovědnosti vůči lidem		
Je odpovědný vůči klientům ve všech stránkách vztahu se zákazníkem (termíny, dohody, individuální přístup, vyvážená komunikace, vstřícnost)		
Je odpovědný vůči kolegům ve všech stránkách vztahů mezi lidmi (termíny, dohody, individuální přístup, vyvážená komunikace, vstřícnost)		
Hodnota vztahů		
Týmové kompetence a kompetence komunikace		
Je dobrým a platným členem týmu (umí naslouchat, umí projevit svůj názor, dokáže zvládnout konflikty)		
Komunikuje jednoduchým, stručným a srozumitelným způsobem		
Hodnota spravedlnosti a rovnosti příležitostí		
Kompetence uplatňování spravedlnosti a rovnosti příležitostí		

Uplatňuje principy nestrannosti, spravedlnosti a rovných příležitosti při kontaktu se zákazníky		
Hodnota klíčových kompetencí		
Rozvojové kompetence		
Uvědomuje si vlastní nedostatky a přednosti, dokáže je definovat		
Pracuje na vlastním rozvoji, stanovuje si rozvojové cíle		

V případě, že ve sloupci "Míra naplnění" hodnotíte známkou 0-2, tj. "Akutní problém - Minimum", uveďte, prosím, konkrétní důvody Vašeho hodnocení, tzn., proč hodnotíte touto známkou.