

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

bakalářské kombinované studium
2009-2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Hana Dlabajová

Efektivita vzdělávání zaměstnanců Zlínského kraje
zařazených do Krajského úřadu Zlínského kraje

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce:
PaedDr. Vladimír Ušák

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined (Part time) Studies
2009-2012

BACHELOR THESIS

Hana Dlabajová

The effectiveness of training for employees of the Zlín
Region Regional Authority of the Zlín Region

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work Supervisor:
PaedDr. Vladimír Ušák

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

Ve Zlíně dne 10.3.2012

Hana Dlabajová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu práce PaedDr. Vladimíru Ušákovi za odbornou pomoc a rady, které mi poskytl při zpracování této bakalářské práce. Současně bych chtěla poděkovat řediteli nadace Tomáše Bati ve Zlíně, Ing. Pavlu Velevovi za poskytnuté materiály a cenné informace, a rovněž vedoucímu Odboru kanceláře ředitele Krajského úřadu Zlínského kraje, Mgr. Pavlu Hrubcovi, MBA, za ochotu, konzultace a podklady pro praktickou část, které mi pomohly ke zpracování mé práce.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá systémem vzdělávání zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje a snaží se nalézt odpověď na otázku: „Jaká je efektivita vzdělávání zaměstnanců Zlínského kraje zařazených do Krajského úřadu Zlínského kraje?“ Teoretický základ práce tvoří první tři kapitoly. První z nich popisuje řízení lidských zdrojů, coby nejmodernější koncepci personální práce. Druhá, která je z hlediska teorie stěžejní, vysvětluje jednu z personálních funkcí – vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, popisuje význam vzdělávání, charakterizuje systém podnikového vzdělávání zaměstnanců, rozebírá systematické vzdělávání pracovníků v organizaci, do kterého patří identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a vyhodnocení. Část kapitoly se věnuje rovněž efektivitě vzdělávacích programů a důležitosti komunikace. Třetí kapitola je určitým zpestřením a inspirací, věnuje se Baťovskému systému vzdělávání, který je symbolicky spjat nejen s krajským městem Zlín, ale i s budovou, ve které je současné sídlo Zlínského kraje. V metodologické části je objasněn cíl výzkumu, zvolené metody a techniky sběru dat. Empirická část analyzuje data získaná výzkumem a snaží se odpovědět na hlavní výzkumnou otázku. V této části je hodnocen nejen vzdělávací systém organizace, ale i jeho efektivita, včetně závěrečného zhodnocení a doporučení pro zefektivnění.

Klíčové pojmy

Efektivita vzdělávání, hodnocení vzdělávacího procesu, podnikové vzdělávání, systematické vzdělávání zaměstnanců, řízení lidských zdrojů.

Annotation

This bachelor thesis deals with the education system of employees of the Regional Authority of the Zlín Region, trying to find an answer to the question: "What is the effectiveness of training for employees of the Zlín Region Regional Authority of the Zlín Region?" The theoretical basis of the work constitutes of the first three chapters. The first one describes the management of human resources, as the latest concept of personal work. The second chapter, which is crucial in terms of theory, explains one of the HR functions - employee training and development, describes the importance of education, defines the system of corporate employee training, analyzes the systematic training of staff in the organization, which includes identification of training needs, planning, implementation and evaluation. A part of the chapter also deals with the effectiveness of educational programs and the importance of communication. The third chapter is a kind of inspiration and enrichment; it is dedicated to the Bata education system, which is symbolically linked not only to the regional town of Zlín, but also to the building in which is the current seat of the Zlín Region. In the methodological part the research objective, selected methods and techniques of data collection are illustrated. The empirical part analyzes the data obtained by the research trying to answer the main question. In this part not only the educational system of organization is evaluated, but also its efficiency, including the final evaluation and recommendations for streamlining.

Key words

Effectiveness of education, evaluation of the educational process, corporate training, systematic training of employees, human resource management.

OBSAH

ÚVOD	10
TEORETICKÁ ČÁST	12
1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
1.1 Lidské zdroje.....	13
1.2 Řízení lidských zdrojů	13
1.2.1 Cíle řízení lidských zdrojů.....	14
1.2.2 Úkoly a funkce řízení lidských zdrojů.....	15
1.2.3 Subjekty řízení lidských zdrojů	16
1.3 Personální útvar	16
1.4 Personální politika	17
1.5 Personální strategie	17
1.6 Strategie řízení lidských zdrojů	18
1.7 Shrnutí kapitoly.....	20
2. VZDĚLÁVÁNÍ.....	21
2.1 Význam vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	21
2.2 Vzdělávání zaměstnanců.....	21
2.3 Systém podnikového vzdělávání zaměstnanců	22
2.4 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci	23
2.4.1 Identifikace vzdělávacích potřeb	24
2.4.2 Plánování	24
2.4.3 Realizace.....	25
2.4.4 Vyhodnocování.....	25
2.4.5 Subjekty vyhodnocování	26
2.4.6 Kritéria a přístupy vyhodnocování	27
2.5 Metody vzdělávání	27
2.5.1 Metody vzdělávání mimo pracoviště.....	28
2.5.2 Metody vzdělávání na pracovišti.....	29
2.6 Posuzování efektivity vzdělávacích programů	29
2.6.1 Náklady na vzdělávání.....	29
2.6.2 Přínosy vzdělávání.....	30
2.6.3 Faktory a metody ovlivňující efektivnost investic do vzdělávání	31
2.6.4 Přístupy k posuzování efektivnosti vzdělávání	32
2.7 Komunikace a předávání informací	33
2.8 Shrnutí kapitoly.....	33
3. ODKAZ TOMÁŠE BATI V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ.....	34
3.1 Podnikatel Tomáš Baťa.....	34
3.2 Baťovský systém vzdělávání	34
3.3 Instituce podnikově vzdělávacího systému.....	36

3.3.1	Bařova řkola práce	36
3.3.2	Klub absolventů Bařovy řkoly práce	37
3.3.3	Studijní ústav	38
3.4	Shrnutí kapitoly.....	39
	PRAKTICKÁ ČÁST	41
4.	METODOLOGIE	42
4.1	Cíle výzkumu	42
4.1.1	Poznávací cíl.....	42
4.1.2	Symbolický cíl.....	42
4.1.3	Aplikační cíl	43
4.2	Metody výzkumu	43
4.3	Rámcový popis metodologie.....	44
5.	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	46
5.1	Zlínský kraj – Krajský úřad Zlínského kraje	46
5.2	Poslání, vize a hodnoty KÚZK	47
5.3	Personální struktura zaměstnanců KÚZK a jejich pracovní náplň	48
5.4	Organizační struktura KÚZK.....	49
5.5	Vzdělávání ve veřejné správě	51
5.6	Personální strategie KÚZK	52
5.6.1	Úvod	52
5.6.2	Personální strategie KÚZK.....	53
5.6.3	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců coby součást personální strategie.....	55
5.7	Koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců KÚZK.....	56
5.7.1	Úvod	56
5.7.2	Cíle.....	56
5.7.3	Požadavky na systém vzdělávání	57
5.7.4	Vzdělávací cyklus.....	58
5.7.5	Hodnocení vzdělávacího procesu	59
5.7.6	Struktura vzdělávání	59
6.	ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT	61
6.1	Utajené hodnocení	61
6.1.1	Přímá interakce	61
6.1.2	Telefonické interakce	63
6.1.3	Elektronická korespondence.....	65
6.2	Vybrané vzdělávací aktivity	66
6.3	Průzkum spokojenosti zaměstnanců	68
6.4	Zodpovězení hlavní výzkumné otázky	69
	ZÁVĚR	73
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	75

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	77
SEZNAM PŘÍLOH	78

ÚVOD

V dnešní moderní a rychlé době, která prochází neustálými změnami, ať už politickými či hospodářskými, je zapotřebí investovat do lidského zdroje, tedy do pracovní síly, která je nejdůležitější složkou podniku a podílí se na dosažení podnikových cílů. To platí jak pro soukromý, tak i pro veřejný sektor. Právě veřejná správa, která je hodnocena ze strany veřejnosti, by se měla zaměřit na řízení lidských zdrojů a změnit a především zkvalitnit práci svých zaměstnanců. Mění se prostředí, změny v informačních či komunikačních technologiích, změny legislativy, či samotný vstup České republiky do Evropské unie tomu koneckonců napomáhají a kladou na veřejnou správu stále větší požadavky, které mají přispět ke zvýšení efektivity a kvality služeb. Proto i ve veřejné správě platí, že nestačí zaměstnance jen přijmout, ale že je zapotřebí podílet se na jejich vzdělávání a rozvoji, a tím zvyšovat jejich znalosti a dovednosti, které se musí promítnout rovněž do komunikačních dovedností a jejich postoje k občanům. Právě vzdělávání úředníků by mělo být jedním z hlavních pilířů personální strategie, mělo by být efektivní, tedy systematické.

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu koncepce vzdělávání Krajského úřadu Zlínského kraje, která by se měla promítat do zvyšování efektivity úřadu a odpovědět si na otázku: „Jaká je efektivita vzdělávání zaměstnanců Zlínského kraje zařazených do Krajského úřadu Zlínského kraje?“

Celá práce se skládá ze šesti kapitol. První kapitola bakalářské práce se věnuje řízení lidských zdrojů – cílům, úkolům, funkcím, subjektům či samotné strategii.

Druhá kapitola je zaměřena na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, popisuje jeho význam, charakterizuje systém podnikového vzdělávání, jeho systematickosti. V poslední části se pak kapitola zaměřuje na efektivitu vzdělávacích programů.

Třetí kapitola je specifická, zaměřuje se na geniálního podnikatele Tomáše Baťu, na jeho Baťovský systém vzdělávání, který je do dnešní doby v řadě věcí inspirující a podnětný. Navíc je Baťa symbolicky spjat se Zlínským

krajem – nejen se samotným krajským městem Zlín, ale i s budovou, ve které je současné sídlo Zlínského kraje.

Ve čtvrté kapitole – v metodologické části – je objasněn cíl výzkumu, zvolené metody a techniky sběru dat.

Pátá kapitola se zaměřuje na samotnou organizaci – na Krajský úřad Zlínského kraje: charakteristiku, poslání, personální a organizační strukturu, objasnění vzdělávání ve veřejné správě, a v neposlední řadě na samotnou personální strategii a koncepci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců úřadu.

Poslední kapitola analyzuje data získaná výzkumem a snaží se odpovědět na hlavní výzkumnou otázku. V této části je hodnocen nejen vzdělávací systém organizace, ale i jeho efektivita, včetně závěrečného zhodnocení a návrhů doporučení pro zefektivnění vzdělávání na Krajském úřadě Zlínského kraje.

TEORETICKÁ ČÁST

1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1.1 Lidské zdroje

K jakékoli lidské činnosti či aktivitě je zapotřebí mít určité zdroje. To rovněž platí i pro fungování a rozvoj každé organizace. „Podnik, či jakákoliv jiná organizace mohou fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální, finanční a lidské zdroje.“ (Koubek, 1995, s. 11)

„Právě lidské zdroje uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje a určují jejich využívání. Řízení lidských zdrojů je tak jádrem, nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení. Lidské zdroje představují největší bohatství podniku, jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik uspěje v tržním hospodářství.“ (Zlámal, Horváth, 2009, s. 5)

1.2 Řízení lidských zdrojů

Ve spoustě literatury, ale i v běžné praxi se setkáváme s řadou termínů, jako personalistika, personální řízení či řízení lidských zdrojů, které odborná literatura označuje jako nejmodernější pojetí. „Lze tudíž konstatovat, že uvedené termíny označují rozdílné vývojové fáze a i rozdílné koncepce personální práce.“ (Koubek, 1995, s. 12) Lze tedy stručně uvést, že:

- **personální práce** je historicky nejstarší pojem, kdy šlo především o řadu administrativních činností, personální práci se přisuzovala pasivní role a později se vžilo označení **personální administrativa**,
- **personální řízení** se začalo prosazovat již před druhou světovou válkou, kdy si některé podniky (podniky s dynamickým a progresivním vedením, kteří chtěli ovládnout co největší část trhu) začali uvědomovat úlohu člověka a lidské pracovní síly. Personální práci se tedy již začala přisuzovat aktivní role, ovšem s orientací pouze na vnitropodnikové

problémy zaměstnávání lidí, tedy ne na dlouhodobé, strategické řízení. „Velkým novátorem v tomto smyslu byl Tomáš Baťa, který začal velmi brzy s vysoce aktivní personální politikou, vybudoval specifické útvary personální práce, zahájil řadu motivačních prvků a zavedl i četné specializace i mezi vlastními pracovníky personálních útvarů. Jeho kompletní pojetí v řadě věcí i přesahovalo rámec tohoto typu personálního řízení a v některých aspektech i v této oblasti předběhl svou dobu, když některé činnosti jeho personalistů lze považovat i dnes za aspekty jsoucí nebo blížící se k pojetí personální práce typu řízení lidských zdrojů.“ (Zlámal, Horváth, 2009, s. 8-9)

- **řízení lidských zdrojů** se začalo objevovat v průběhu 50. a 60. let, stalo se nejdůležitější složkou podniku, jádrem celého podnikového řízení, lidská síla se stává motorem podniku, řízení lidských zdrojů je zaměřeno na strategickou, dlouhodobou perspektivu, je úzce propojeno se strategiemi a plány organizace, stává se její páteří, orientuje se i na vnější faktory, a navíc - personální práce přestává být záležitostí jen personalistů, ale stává se součástí práce každého vedoucího pracovníka.

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 27) „Řízení lidských zdrojů se zabývá dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů.“ (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 357)

1.2.1 Cíle řízení lidských zdrojů

„Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.“ (Armstrong, 2007, s. 30)

„Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly.“ (Armstrong, 2007, s. 31)

Jinými slovy lze tedy říci, že hlavním cílem řízení lidských zdrojů je získat lidi pro organizaci, dobře je motivovat k vysokým výkonům a především si dobré zaměstnance v organizaci udržet.

1.2.2 Úkoly a funkce řízení lidských zdrojů

„Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby podnik byl výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval.“ (Koubek, 1995, s. 14) Konkrétním naplněním úkolů řízení lidských zdrojů jsou personální činnosti, které představují výkonnou část práce personálního útvaru.

„V literatuře je možné setkat se s různým počtem a různým pojetím personálních činností (služeb, funkcí), nejčastěji se však uvádějí v přibližně následující podobě:

- analýza pracovních míst,
 - personální plánování,
 - získávání a výběr pracovníků,
 - hodnocení pracovníků,
 - rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru,
 - odměňování
 - podnikové vzdělávání pracovníků,
 - pracovní vztahy,
 - péče o pracovníky,
 - personální informační systém,
 - průzkum trhu práce,
 - zdravotní péče o pracovníky,
 - činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací,
 - dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.“
- (Koubek, 1995, s. 27-28)

1.2.3 Subjekty řízení lidských zdrojů

Nositeli řízení lidských zdrojů jsou: linioví manažeři a specialisté na řízení lidských zdrojů – tedy personalisté.

„Řízení lidských zdrojů je neoddelitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí. Proto je důležité, aby si znalosti a dovednosti potřebné pro plnění úkolů personální práce osvojili všichni vedoucí pracovníci i osoby připravující se na tuto pracovní roli.

Personální práci vedoucích pracovníků musí někdo řídit, usměrňovat, koordinovat, zajišťovat její odbornost, formulovat zásady a cíle personální práce, určovat postupy při provádění jednotlivých personálních činností apod. V malých podnicích zpravidla tuto práci zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, ve větších podnicích už jsou specialisté na řízení lidských zdrojů (personalisté) či dokonce zvláštní personální útvary, mnohdy dosti početné a členěné na řadu specializovaných částí.“ (Koubek, 1995, s. 17)

1.3 Personální útvar

„Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým zaměstnancům. Zpravidla komunikuje i s mimopodnikovými institucemi.“ (Koubek, 1995, s. 18)

„Těžištěm práce personálního útvaru je zejména vytváření vhodné firemní kultury, v rámci které je možné prosazovat zvolenou personální politiku a to jak na úrovni strategické, tak i taktické a operativní. V rámci zvolené personální politiky personální útvar určuje základní cíle a způsoby jejich dosažení, stejně jako cesty, které nejsou v rámci dané organizace přípustné.“ (Zlámal, Horváth, 2009, s. 35)

„Vnitřní uspořádání personálního útvaru závisí v první řadě na velikosti podniku a na škále personálních činností, které podnik zajišťuje vlastními silami.“ (Koubek, 1995, s. 19)

1.4 Personální politika

Každá organizace, která má zájem na tom, aby byla úspěšná a perspektivní, musí mít dobře promyšlenou a dobře připravenou koncepci všech personálních činností a personální práce. „Je tedy třeba stanovit určitá pravidla, jimiž se firma bude řídit při každém rozhodování, které se nějakým způsobem budou přímo či nepřímo týkat pracovníků a jejich práce.“ (Koubek, 2007, s. 24) Tato stabilní pravidla přístupu k řízení lidí, která jsou uplatňována organizací, můžeme označit pojmem personální politika. „Dobře formulovaná, dlouhodobě stabilní a pro zaměstnance srozumitelná a přijatelná personální politika má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci podniku.“ (Koubek, 1995, s. 22)

Personální politika musí být politikou otevřenou, musí být založena na komunikaci mezi podnikem a zaměstnancem, neboť upevňuje jejich vazbu, vytváří příznivé pracovní klima, minimalizuje pracovní konflikty, snižuje napětí a dodává zaměstnancům nezbytný pocit jistoty. „Proto jedním z prvořadých úkolů podnikové personální práce je nejen formulovat, navrhnout a prosazovat podnikovou personální politiku, ale i soustavně seznamovat s jejími zásadami všechny zaměstnance podniku a respektovat jejich oprávněné zájmy a připomínky.“ (Koubek, 1995, s. 23)

1.5 Personální strategie

Personální strategie musí vždy vycházet z celkové strategie podniku, je nástrojem k zajištění jeho dlouhodobého rozvoje. Podle Koubka (1995, s. 23) „však sama tvoří jádro podnikové strategie, neboť pracovní síla – jak již bylo konstatováno – je rozhodujícím zdrojem, který má podnik k dispozici.“ Jak

Koubek (2007, s. 26) uvádí: „personální strategie se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a pochopitelně i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Zároveň obsahuje i představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.“

Při formulaci personální strategie si firma musí podle Armstronga (1999, s. 177) odpovědět na tři základní otázky: „Kde se právě nyní nacházíme? Kde chceme být za rok, za dva, za tři nebo dokonce za pět let? Jak se tam dostaneme?“

Firma by měla při formulování personální strategie uplatnit systematický přístup, který by měl brát na zřetel problémy organizační povahy, podnikání a problémy prostředí. Vždy nesmí zapomenout také na to, jak je zpracována podniková strategie. Neboť, jak uvádí Armstrong (1999, s. 182): „Smyslem personálních strategií je konec konců umožnit praktické fungování podnikových strategií.“

1.6 Strategie řízení lidských zdrojů

„Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním podnikové personální strategie. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.“ (Koubek, 1995, s. 23)

Důležité je upozornit na to, že strategické řízení lidských zdrojů musí být provázáno se strategií podniku. „Strategické řízení je postupný proces, zabývající se jak cíli, tak nástroji. Cíl představuje vizi, jak bude něco vypadat za několik let. Nástroj hovoří o tom, jak bude tato vize realizována.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 44)

Podle Koubka (1995, s. 24) „musí obecné podnikové strategické řízení v první řadě řešit následující otázky:

- Jakou podnikatelskou filozofii si chce podnik vytvořit, jaké chce mít poslání a jakou roli si přeje hrát na trhu?
- Jakým pozitivním a negativním vnějším faktorům musí podnik čelit?

- Jaké jsou přednosti a nedostatky podniku?
- Jakých cílů chce podnik dosáhnout?
- Jak chce těchto cílů dosáhnout?“

U všech otázek narazíte na problematiku lidských zdrojů, které nesmí podnik opomenout. „Podnikové strategické řízení se musí proto, jak uvádí Koubek (1995, s. 25-26), důkladně zabývat nejen vnitřními podmínkami podniku, ale především podmínkami vnějšími.“ Za **vnější podmínky** je považován např. populační vývoj, vývoj na trhu práce, změny techniky a technologie, mobilita obyvatelstva, pracovní a sociální legislativa a politika zaměstnanosti, možné změny v poptávce po výrobcích či službách podniku, možné změny konkurenčního prostředí, aj. Pokud jde o **vnitřní podmínky**, je potřeba se zabývat třemi skupinami podmínek, které souvisejí s:

- organizací (velikost podniku, organizační struktura, technika a technologie, produkce, personální politika, kultura aj.)
- prací (charakter a obsah, autonomie, obtížnost, rizikovost, úroveň a formy organizace práce, individuální nebo týmový charakter aj.)
- zaměstnanci (počet, demografická, ekonomická, sociální i prostorová struktura, jejich znalosti a dovednosti, rozvojový potenciál, mobilita /fluktuace/, osobnost, hodnotové orientace, očekávání, rodinné zázemí, bytové a jiné životní podmínky aj).

Podle Bělohávků, Košťana, Šuleře je (2001, s. 359-360) „strategický přístup k lidským zdrojům postaven na dlouhodobém plánování aktivit v této oblasti. Je zaměřen na dosažení dlouhodobých cílů, které vyplývají z cílů organizace. Umožní předcházet řadě kritických stavů tím, že odhaduje, plánuje a realizuje personální potřeby organizací. Počítá s přípravou náhrad za vedoucí pracovníky, kteří mohou organizaci opustit, včas odhaluje potřeby a rekvalifikace v útlumových provozech nebo rozšíření kvalifikace v programech perspektivních, dává relativně jasnou perspektivu postupu a rozvoje pracovníkům.“

1.7 Shrnutí kapitoly

Řízení lidských zdrojů představuje nejmodernější koncepci personální práce, která se začala prosazovat v 50. a 60. letech, a která do popředí postavila lidský faktor, jako rozhodující a nejbohatší zdroj, který rozhoduje o úspěchu a prosperitě organizace, ať už se jedná o soukromý podnik či veřejnoprávní instituci.

Právě na pracovní síle, která se stává motorem podniku, se řízení lidských zdrojů stává nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení.

Jde o promyšlenou, systematickou koncepci personální práce, která představuje soustavu funkcí, jejichž cílem je získat kvalifikované lidi, motivovat zaměstnance k vysokým výkonům a udržet si je v organizaci.

Jednou z těchto funkcí je i vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, které je předmětem zadání mé bakalářské práce.

2. VZDĚLÁVÁNÍ

2.1 Význam vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Jak už bylo několikrát uvedeno, lidské zdroje jsou největším bohatstvím firmy, a proto by měl mít každý zaměstnavatel snahu zaměstnávat ve své organizaci schopného člověka a podílet se na formování jeho pracovních schopností tím, že investuje do jeho vzdělávání a rozvoje. V dnešní moderní době se navíc požadavky na znalosti a dovednosti člověka neustále mění a jak uvádí Koubek (1995, s. 206), „aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla, musí nutně neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti“. Dávno už neplatí triáda minulých let: „škola – práce – důchod“, kdy člověk po dobu svého aktivního života vystačil s tím, co se naučil v rámci přípravy na své budoucí povolání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se dnes stává celoživotním procesem, ve kterém zaměstnavatel sehrává velmi důležitou roli.

„Základní vzdělávání zaměstnanců, jejich další individuální rozvoj a celkový organizační rozvoj jsou vzájemně provázané procesy a sledují cíl zlepšení efektivity organizace prostřednictvím zlepšení kvality lidských zdrojů coby jeho nejcennějšího aktiva. Má-li však být účinné, nemohou být ponechány napospas spontánnosti, náhodě či subjektivním iniciativám jednotlivců nebo organizačních jednotek, ale musí být systematicky naplánovanými činnostmi.“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 286)

2.2 Vzdělávání zaměstnanců

„Vzdělávání zaměstnanců v organizaci představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností (pracovních způsobilostí) a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace. Cílem těchto činností organizovaných zaměstnavatelem je zvýšení či prohloubení

kvalifikace zaměstnanců umožňující dosažení jak většího pracovního výkonu jednotlivců, tak zvýšení produktivity celé organizace. (Dvořáková a kol., 2007, s. 286-287)

Každá organizace má vlastní systém vzdělávání a rozvoje. Jak uvádí Dvořáková a kol. (2007, s. 288) „Podle jejich postoje rozeznáváme tři základní přístupy k vytváření a uplatňování politiky a strategie vzdělávání:

- organizace bez strategie,
- nesystematická koncepce interního vzdělávání,
- systematické vzdělávání zaměstnanců.“

2.3 Systém podnikového vzdělávání zaměstnanců

„Podnikové vzdělávání pracovníků se zaměřuje na formování pracovních schopností u osob, které jsou v organizaci v pracovním poměru.“ (Koubek, 1995, s. 212) Podle Vodáka, Kucharčíkové (2011, s. 79-80) tak podnik podporou vzdělávání dává svým zaměstnancům „perspektivu a na svoje náklady jim dokonce umožňuje zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Podporou rozvoje svých zaměstnanců přispívá ke zkvalitňování a zvyšování efektivity vnitřních procesů a k rozvoji podniku jako celku.“

„Do systému podnikového vzdělávání pracovníků patří takové vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace, doškolování, přeškolování iniciované podnikem a rozvoj iniciovaný podnikem. V podnikovém systému vzdělávání pracovníků se angažuje nejen personální útvar či dokonce zvláštní útvar vzdělávání pracovníků, ale všichni vedoucí pracovníci a odbory, či jiná sdružení zaměstnanců. Podnikové vzdělávání pracovníků je personální činností, v níž se nejčastěji vyskytuje úzká spolupráce podniku s externími odborníky či mimopodnikovými vzdělávacími institucemi. Intenzita a širší záběr podnikového vzdělávání pracovníků závisí na podnikové personální politice a podnikové personální strategii.“ (Koubek, 1995, s. 212)

„Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 80)

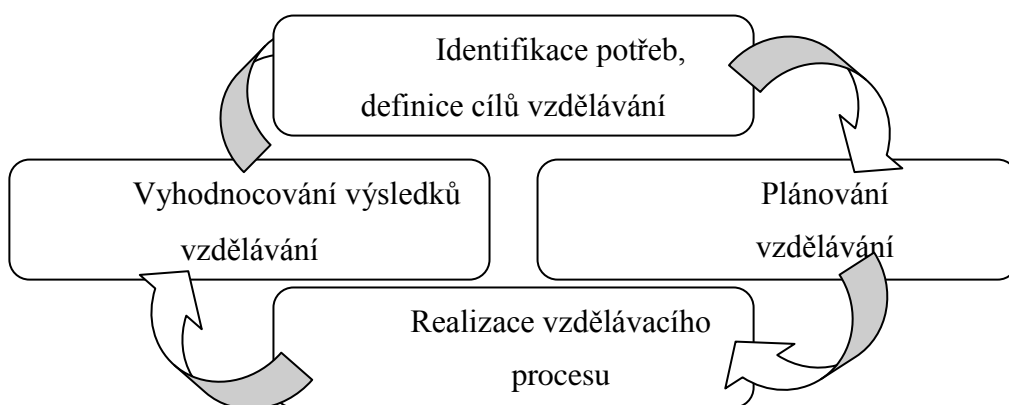
2.4 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci

Podle Dvořákové a kol. (2007, s. 288) „je systematické vzdělávání neustále se opakující cyklus, který odráží jak specifické požadavky strategie vzdělávání a rozvoje, tak cíle generální organizační strategie. Základním zdrojem efektivity procesu vzdělávání a rozvoje je podle ní jeho systematická ve vztahu k zaměstnancům i vlastníkům a zákazníkům.“

Celý cyklus systematického vzdělávání se skládá ze čtyř základních fází, které na sebe navazují, ale současně jsou i samostatnými dílčími procesy:

- identifikace vzdělávacích potřeb,
- plánování,
- realizace,
- vyhodnocování.

Obrázek 1: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



Pramen: Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 84

2.4.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Analýza vzdělávacích potřeb je prvním krokem systematického vzdělávání, kdy je potřeba zjistit a stanovit potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, tedy rozpoznat velmi obtížně mezi dvěma těžko měřitelnými hodnotami, jako jsou kvalifikace zaměstnanců a požadavky pracovního místa na vzdělání a kvalifikaci zaměstnance. „Dobře vytvořená analýza vzdělávacích potřeb je nezbytným předpokladem pro vytvoření efektivního vzdělávacího či rozvojového programu“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 290)

„K identifikaci potřeby vzdělávání se podle Dvořákové a kol. (2007, s. 288) vychází ze čtyř základních skupin údajů:

- údaje, které se týkají celé organizace,
- údaje, které se týkají pracovních míst,
- údaje o zaměstnancích,
- údaje o okolí organizace.“

„Na základě těchto údajů se pak analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků podniku.“ (Koubek, 1995, s. 218) „Konečným výsledkem první fáze by podle Dvořákové a kol. (2007, s. 292) měly být odpovědi na dvě základní otázky: Kdo by měl být vzděláván? V čem by měl být vzděláván?“

2.4.2 Plánování

Na první fázi navazuje fáze plánování vzdělávání, při níž, jak uvádí Dvořáková a kol. (2007, s. 292) „se porovnává zjištěná potřeba vzdělávání s možnostmi organizace tuto potřebu pokrýt.“

„Dobře vypracovaný plán podnikového vzdělávání pracovníků by měl, podle Koubka (1995, s. 221) odpovědět na následující otázky:

Jaké školení má být zabezpečeno? Komu? Jakým způsobem? Kým? Kdy? Kde? Za jakou cenu (s jakými náklady)?

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování podnikového vzdělávání pracovníků je volba metod vzdělávání.“

2.4.3 Realizace

Realizace vzdělávání je další fází systematického vzdělávání a představuje organizační zajištění vzdělávacích akcí. „Tady zařazujeme:

- rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu, popř. jmenovitý výběr školitelů,
- vyjednání podmínek, zhotovení a uzavření smluv,
- zajištění lokality, patřičného zařízení a přiměřeného množství studijních materiálů a pomůcek,
- zajištění dopravy a ubytování,
- včasné informování účastníků školení,
- distribuci instrukcí ke kurzu apod.

Během samotného vzdělávacího programu je třeba jednotlivé kurzy soustavně monitorovat, aby se zajistilo, že probíhají podle plánu, časového harmonogramu a v rámci schváleného rozpočtu. Každý ukončený kurz by měl zahrnovat vypracování hodnotící zprávy, aby existoval aktuální přehled o stavu plnění plánu a čerpání finančních prostředků.“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 294)

2.4.4 Vyhodnocování

Hodnocení je čtvrtou, poslední fází procesu systematického vzdělávání, která je považována za velmi důležitou, neboť by měla organizaci zajistit zjištění a prokázat, zda vynaložené investice vložené do vzdělávání zaměstnanců byly vynaloženy efektivně. Neboť, jak rovněž uvádí i Dvořáková a kol. (2007, s. 294): „Efektivnost programů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se projevuje výsledky vzdělávacích aktivit, nikoli samotnými aktivitami.“ Proto pokud chceme mluvit o efektivitě vzdělávání, musíme umět vyhodnotit proces vzdělávání, přičemž základy a kritéria pro samotné hodnocení by měly být podstatnou součástí už druhé fáze – fáze plánování vzdělávacího programu.

Důležité je rovněž uvést, že měření efektivnosti vzdělávání je velmi obtížné. „Už samotné vyjádření účinnosti vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů je obtížné, ale ještě složitější je změřit změny v jednání, ve zlepšení

schopnosti vést lidi nebo komunikovat, ve vyjednávacích dovednostech či zefektivnění rozhodování. Musíme odpovědět i na další související otázky: Kdy vůbec zkoumat efektivnost vzdělávání, zda okamžitě po skončení vzdělávacího programu, či až s jistým časovým odstupem? Na základě čeho stanovíme kritéria hodnocení?“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 295)

Podle Koubka (1995, s. 231) „nelze ani zapomínat na to, že výsledek vzdělávání do značné míry závisí na tom, jaká je motivace pracovníků vzdělávat se, jaké je podnikové klima ve vztahu ke vzdělávání, jak se v podniku využívá pracovní doba a kvalifikace pracovníků, jaká je kontrola pracovníků atd. Hodnocení se pak obvykle zaměřuje na následující otázky:

- Zkoumá se, zda při vzdělávání byly použity adekvátní nástroje, tj. metody školení, technické vybavení, časový plán, ale i obsahová stránka školení.
- Zkoumá se odezva, postoje a názory u samotných školených pracovníků.
- Zkoumá se míra osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností.
- Zkoumá se, do jaké míry vyškolení pracovníci uplatňují v praxi.“

2.4.5 Subjekty vyhodnocování

Otázkou také je, kdo by měl být za efektivitu realizace všech fází vzdělávání zodpovědný a kdo je klíčovým subjektem při vyhodnocování vzdělávacího cyklu. Jak uvádí Vodák, Kucharčíková (2011, s. 131) „ve spolupráci s personálním oddělením to jsou:

- **Vrcholový management** – jeho účast signalizuje, že vyhodnocování je třeba brát dostatečně vážně.
- **Ostatní manažeři** – mají ústřední úlohu při vyhodnocování vzdělávání. Zjišťují propojení vzdělávacích a podnikových cílů, stejně jako pozorují a hodnotí dosažené cíle a požadované změny v chování.
- **Účastníci** – zapojují se do vyhodnocování za pomoci formulářů zpětné vazby, akčních plánů, textů a pokračujícího vyhodnocování.

- **Externí odborníci** – mohou provádět expertízy, zajistit tak zvýšení objektivitu a poskytnout rozličnou pomoc.
- **Interní a externí zákazníci** – poskytují neocenitelný pohled na to, jak vzdělávání skutečně pomohlo dosáhnout jimi požadovaných cílů.“

2.4.6 Kritéria a přístupy vyhodnocování

Jak už bylo uvedeno výše, a jak uvádí Vodák, Kucharčíková (2011, s. 135) „správné posouzení efektů vzdělávání v procesu vyhodnocování je ve velké míře ovlivňováno zvolenými kritérii vyhodnocování. Pro zvýšení objektivnosti a přesnosti tohoto procesu je vhodné zvolit vyšší počet kritérií. Obecně je možno kritéria vyhodnocování rozdělit do dvou základních skupin:

- **Vnitřní kritéria** – souvisejí s obsahem vzdělávacího programu (např. reakce účastníků, tj. jejich vlastní hodnocení průběhu školení).
- **Vnější kritéria** – vztahují se ke konečnému cíli celého vzdělávacího procesu. Patří k nim například hodnota výkonu, změna v objemu prodeje, změna v nákladech. Měří tedy některé aspekty výkonu.“

Dalším důležitým aspektem při zjišťování a hodnocení účinků vzdělávání je vhodná aplikace konkrétních přístupů, modelů a metod. „Přístupů k vyhodnocování vzdělávání může být více, jejich pomocí je možné sledovat například výkonnost, chování, zájem a spokojenost účastníků, a to před, v průběhu i po ukončení vzdělávací aktivity.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 136)

2.5 Metody vzdělávání

„Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem zajišťujícím vzdělávací proces. Výběr a vhodné použití metody by měly odrážet individuální potřeby a požadavky podniku, měly by také reagovat na současné celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje. Výběr vhodných metod je determinován

různými faktory. Jsou to například počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí, dovedností, motivace k učení, zastávaná pozice. Významným faktorem jsou programové cíle, priority a druh podnikání. Důležitá je odborná úroveň a zkušenosti lektorů i prostorové možnosti realizace vzdělávacích programů.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 111-112) „Metody vzdělávání se v odborné literatuře (Koubek, 1995, s. 221, Dvořáková a kol., 2007, s. 298) dělí do dvou skupin, a to na metody:

- používané ke vzdělávání na pracovišti (metody „on the job“)
- používané ke vzdělávání mimo pracoviště (metody „off the job“).

Kromě již uvedeného rozdělení uvádí Armstrong (1999, s. 893) ještě „třetí vymezení metod vzdělávání, a to metody vzdělávání používané jak při výkonu práce (na pracovišti), tak i mimo pracoviště“. Sem patří např. instruktáž, E-learning, samostudium aj.

2.5.1 Metody vzdělávání mimo pracoviště

„Společným rysem této skupiny metod je možnost individuálního přístupu ke vzdělávanému zaměstnanci, respektující jeho osobnost, a specifický přístup k osvojování si informací a dovedností. Mimořádnou roli při těchto metodách hraje i osobnost školitele, jeho ochota a schopnost učit, vysvětlovat, naslouchat a poskytovat zpětnou vazbu.“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 298). Patří sem např.:

- instruktáž při výkonu práce,
- asistování,
- rotace práce,
- mentoring.

2.5.2 Metody vzdělávání na pracovišti

„Vzdělávání mimo pracoviště předpokládá spíše hromadný charakter, je určeno pro více účastníků. Bývá zabezpečováno jak interními vzdělávacími útvary, tak externími škooliteli či vzdělávacími institucemi.“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 300). Patří sem např.:

- přednáška,
- přednáška spojená s diskuzí,
- demonstrování,
- případová studie,
- workshop,
- brainstorming,
- simulace,
- hraní rolí,
- assessment centre.

2.6 Posuzování efektivity vzdělávacích programů

„Hodnocení efektivity vychází z poznání problémů spojených s vyhodnocováním a představuje užitečnou pomůcku k určení finanční hodnoty, kterou podnik na plnění učebních cílů získá. K posouzení efektivity vzdělávacích programů je nutné provést podrobnou analýzu nákladů a přínosů.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 164)

2.6.1 Náklady na vzdělávání

„Do nákladů souvisejících s procesem vyhodnocování je třeba podle Vodáka, Kucharčíkové (2011, s. 164) zahrnout:

- přímé osobní náklady na účastníky a lektory včetně pojištění, různé výhody poskytované zaměstnavatelem, cestovní výdaje a stravné,
- náklady spojené se stanovením a analýzou vzdělávacích potřeb,

- náklady na vývoj učebních aktivit,
- náklady spojené s ubytováním, pronájmem prostor a potřebné techniky,
- náklady na přípravu a kopírování materiálů,
- náklady na externí moderátory a lektory, aj.

Při zkoumání nákladů na vzdělávání je nezbytné věnovat pozornost zjišťování faktorů schopných výši nákladů ovlivnit. K nejdůležitějším patří velikost, typ a organizační struktura vzdělávací instituce, počet účastníků vzdělávání, výše platu lektorů, počet účastníků připadajících na jednoho lektora apod. Všechny uvedené údaje ovlivňují nejen výši nákladů na vzdělávání, ale také jejich strukturu.“

2.6.2 Přínosy vzdělávání

Většina manažerů v rámci efektivit vzdělávání sleduje především výši nákladů, což v případě měření efektivnosti není správné. Daleko vhodnější je zvolit opačný přístup a začít sledováním přínosů vzdělávání, které podle Vodáka, Kucharčíkové (2011, s. 166) „zahrnují:

- lepší využití potenciálu zaměstnanců,
- lepší využití zařízení a systémů,
- zvýšení výkonu,
- snížení fluktuace,
- zvýšení spokojenosti zákazníků.“

Řada organizací realizuje pro své zaměstnance řadu vzdělávacích aktivit jen jako projev dobré vůle a nezabývají se jejich efektivitou. Nicméně vzdělávání má velký vliv na výkonnost organizace a proto je vzdělávání zaměstnanců pro organizaci nezbytné z hlediska zjišťování dopadů vzdělávání na výkon. „K posouzení přínosů vzdělávání je možné zkoumat následující změny uváděných ukazatelů:

- zvýšení produktivity, rentability, výstupu,
- pokles nákladů, absencí, fluktuace,

- zvýšení pracovní morálky,
- zvýšení kvality produkce a služeb,
- pokles počtu stížností externích a interních zákazníků,
- zkrácení doby zavádění nových technologií a procesů,
- zkrácení doby trvání vnitropodnikových procesů,
- redukce počtu chyb/zmetků a počtu hodin oprav,
- nové produkty a noví zákazníci,
- potřeba menšího počtu externích konzultantů,
- omezení přesčasových hodin a prostojů,
- snížení počtu pracovních úrazů a pokles kompenzačních plateb,
- snížení sankčních poplatků za znečištění životního prostředí.“

(Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 167)

„Existují faktory, které významnou měrou ovlivňují velikost získaných přínosů. Patří sem například počet vyučovacích hodin, kvalita práce a přípravy lektorů, použité metody a techniky vzdělávání, vybavenost učební technikou a učebními pomůckami, stupeň vzdělání získaného v minulosti, ochota jednotlivce vzdělávat se, úroveň předcházejících vědomostí, schopnosti a dovednosti jednotlivců.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 170)

2.6.3 Faktory a metody ovlivňující efektivnost investic do vzdělávání

V rámci vynaložených finančních prostředků vložených organizací do vzdělávání je podle Vodáka, Kucharčíkové (2011, s. 170) „důležité určit možné faktory schopné ovlivnit efektivnost těchto investic. Jsou to kvalita realizace jednotlivých fází vzdělávání, použité metody vzdělávání a přístupy uplatněné ve fázi vyhodnocení jeho účinků. Dalšími faktory jsou subjekty vzdělávání a jejich přístup k těmto aktivitám, reálný zájem a podpora vrcholového vedení podniku při uplatnění získaných vědomostí a dovedností, podniková kultura, propojení cílů podniku a vzdělávacího programu, zapojení procesu podnikového vzdělávání do systému řízení kvality.“

„Při hodnocení efektivnosti investic je používána celá řada metod. Některé z nich je možné použít i pro potřeby hodnocení investic do vzdělávání, neboť jsou dostatečně jednoduché. Patří sem:

- metoda rentability (výnosnosti) investic,
- doba návratnosti (doba splácení),
- metoda čisté současné hodnoty investic,
- metoda 7 kroků,
- statický postup výpočtu efektivnosti investice,
- dynamický postup výpočtu efektivnosti investice.“

(Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 172)

2.6.4 Přístupy k posuzování efektivnosti vzdělávání

Posuzování efektivnosti investic do vzdělávání nemůže v dnešní moderní době organizace ignorovat. Vzdělávací aktivity musejí přidat podniku hodnotu, a proto by přínosy měly být sledovány a měřeny. „Rozhodnutí o investicích mají obvykle na podnik dlouhodobý vliv, takže na rozdíl od běžných provozních rozhodnutí chybné investiční rozhodnutí je velmi těžké napravit.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 171)

Každá organizace se chce rozvíjet, každá chce být konkurenceschopná, proto každá musí investovat, aby na trhu práce uspěla. Jejich cílem je proto neustálé zlepšování a umění reagovat na změny. „Aby bylo možné něco zlepšovat, je třeba umět to měřit. Měření výrazně ovlivňuje motivaci lidí a úspěšnost investic. Stejně, jako při investování do fyzického kapitálu, obětuje podnik i při investicích do lidského kapitálu, konkrétně do vzdělávání, svůj současný příjem ve prospěch budoucích výnosů. V případě vzdělávání jde o srovnání nákladů vynaložených na vzdělávací program a přínosů, které podniku z této investice plynou.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 171-172)

2.7 Komunikace a předávání informací

K efektivitě firemního vzdělávání patří nezpochybnitelně i vzájemná komunikace. „Komunikační procesy ve firmě mohou podporovat, ale také brzdit, či dokonce znemožňovat efektivitu organizačních procesů. Systém firemní komunikace, jeho efektivita a využívání co nejširší škály komunikačních prostředků mohou mnohonásobně zvyšovat rozvoj potenciálu lidí ve firmě, mohou ho však také ubíjet. Rozhodující přitom není ani tak množství přenášených informací, ale jejich hodnota, efektivita způsobu jejich přenosu a jejich přeměna ve znalosti umožňující zvýšení účinnosti všech procesů.“ (Tureckiová, 2004, s. 116)

2.8 Shrnutí kapitoly

Vzdělávání se v dnešní moderní a uspěchané době stává celoživotním procesem, a každý zaměstnavatel v něm sehrává velmi důležitou roli. Vzdělaný, potřebně kvalifikovaný a dobře motivovaný zaměstnanec je pro organizaci nepostradatelný, a proto by se zaměstnavatel měl podílet na formování jeho pracovních schopností tím, že investuje do jeho vzdělávání a rozvoje. Navíc je potřebné umět reagovat na změny, způsobené globalizačními tlaky, což se promítá především do schopností pracovní síly, tedy do nezbytnosti vzdělávání. Podnikové vzdělávání tak představuje jednu z možností, jak v dnešním globalizujícím prostředí zvýšit výkonnost zaměstnanců a konkurenceschopnost podniku. Pokud má být však účinné, musí být systematicky naplánováno.

Důležitou součástí procesu vzdělávání je vyhodnotit, tedy změřit efektivnost vzdělávání, což neznamená pouze sledovat výši nákladů, ale zvolit opačný postup, tedy sledovat přínosy vzdělávání a zjišťovat dopady vzdělávání na výkon zaměstnance.

Příkladem může být podnikatel Tomáš Baťa – a jeho „baťovský systém vzdělávání“, který může být i v současné době inspirujícím a podnětným.

3. ODKAZ TOMÁŠE BATI V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ

3.1 Podnikatel Tomáš Baťa

Výjimečná a dodnes mimořádně inspirující je pro mě osobnost podnikatele Tomáše Bati, jehož životní dílo je výrazně spjato s městem Zlín, a symbolicky i s budovou, ve které pracuji, s 21. budovou „Baťova mrakodrapu“, ve které má své současné sídlo hejtmanství Zlínského kraje.

Odkaz Tomáše Bati je v současném krajském městě znát na každém kroku. Svou vlastní pílí a houževnatostí vybudoval podnik globálního rozměru a stal se uznávaným odborníkem nejen u nás, ale i v zahraničí. Jeho přístup, iniciativa a myšlení nás překvapuje a inspiruje dodnes, a to nejen v podnikatelských dovednostech, ale i v oblasti vzdělávání, kultury, sociálních věcí, zdravotnictví a veřejné služby.

3.2 Baťovský systém vzdělávání

Právě vzdělávání mělo v baťovském systému svébytné postavení, neboť rodina Baťů vždy kladla na vzdělávání velký důraz. Tomáš Baťa se dokázal obklopit vzdělanými a schopnými lidmi, měl snahu je najít a po celou dobu prosazoval nutnost jejich dalšího vzdělávání. Věděl, že investice, které vloží do lidského kapitálu, se podniku mnohonásobně vrátí.

Tomáš Baťa již před několika desítkami let prosazoval to, co dnes teprve postupně objevujeme a co je nám vštěpováno na řadě seminářů – tedy, že ty největší hodnoty vytvářejí především kvalitní lidé. Bez nich nám, jak už říkával on sám, nepomůže ani nejmodernější technika. Základním kamenem jeho filosofie bylo „budovat člověka“, vytvářet spolupracovníky a přesvědčit a podpořit jejich zájem o dosažení předem stanovených výsledků.

„Budovy – to jsou hromady cihel a betonu. Stroje – to je spousta železa a oceli. Život tomu dávají teprve lidé“ (Zelený, 2005, s. 54)

Tomáš Baťa dbal na správný výběr pracovních sil, jejich zapracování, což bylo doprovázeno péčí o jejich bydlení, zdravotní stav, o stravování, kulturní rozvoj zaměstnanců, ale také o kariérní růst těch nejschopnějších, včetně jejich soustavného profesního zdokonalování. Velmi mu záleželo na tom, aby jeho zaměstnanci byli vzdělaní, aby na svém místě byli podnikateli.

Baťa si velmi silně uvědomoval význam školy, a již v začátku svého podnikání pochopil, že k dosažení všech svých cílů a k úspěšnému fungování firmy bude potřebovat především mladé, vzdělané, tělesné zdatné, ale i morálně pevné zaměstnance, kteří mohou být jeho konkurenční výhodou, neboť budou vynakládat velkou část své energie ve prospěch firmy. Všechny zkušenosti chtěl zužitkovat ve svých školách.

„Programově se zaměřoval na vše pozitivní. Kladl důraz na samostatnost, nezávislost, cílevědomost. Na vše, co vede kupředu. K nějakému cíli. Určitému cíli. Prospěšnému cíli.“ (Ivanov, 2000, s. 76)

Nekladl důraz na teoretické učení, ale na vzdělávání, které je propojeno s praxí, na reálný a rychlý užitek a rychlé zúročení nabytých poznatků. Spojil teorii s praxí, něco, co bylo v dané době bráno jako revoluční krok ve školské, společenské, ale i občanské výchově. Inspiroval ho k tomu nejen pobyt ve Spojených státech, ale i vlastní zkušenost a vlastní naturel.

Silně pociťoval potřebu vybudovat systém vzdělávání, který by vychovával všestranného, podnikavého a samostatného člověka, který bude vyhovovat potřebám podniku. Takového, který by měl dostatek teoretických i praktických zkušeností, který bude spjat s podnikem, bude u práce přemýšlet, bude bystrý, pracovitý, bude se učit od svých spolupracovníků a bude mít snahu být stále lepším. Chtěl zaměstnávat dostatečně kvalifikované pracovníky s pevnou vůlí a s určitými morálními a charakterovými vlastnostmi. A protože tehdejší školská soustava nevyhovovala jeho požadavkům, rozhodl se vybudovat školy, které by jeho požadavky splňovaly a přispěly tak i k rozvoji vzdělanosti a úrovně obyvatel celého zlínského kraje.

„Tak vznikl nápad Baťových škol, Baťových Mladých mužů a později i Mladých žen“. (Ivanov, 2000, s. 76)

3.3 Instituce podnikově vzdělávacího systému

3.3.1 Baťova škola práce

Sen o vlastní škole, ve které si své učně sám vychová, se T. Baťovi splnil již v roce 1925, kdy vznikla pověstná Baťova škola práce, kde byli přijímáni jen chlapci, od roku 1929 však také dívky.

„V rámci Baťovy školy práce došlo k metodickému spojení celého výchovně-vzdělávacího procesu, přičemž celý tento uzavřený výchovně-vzdělávací proces vykazoval velmi dobré výsledky, a to zejména v otázce zajišťování potřebného počtu levných, ale i spolehlivých pracovních sil.

Výchovně-vzdělávací systém firmy Baťa nabízel možnosti uplatnění mladým lidem pocházejících ze slabších sociálně chudších poměrů, nedával jim pouze možnost získání práce a zajištění živobytí, ale poskytoval také příležitost k získání odborné kvalifikace a potřebné vzdělávání.

Přijímání učňů byla věnována značná pozornost, neboť počet přihlášek se postupně zvyšoval až na dvacet tisíc ročně. Tak byl příjem nových učňů prováděn výběrem těch skutečně nejschopnějších.

Při výchově učňů byla uplatňována zásada, že mladý učeň potažmo mladý muž se musí již od 15 let uživit sám, že musí umět hospodařit s výdělkem, který získal vlastní prací. Velký význam byl tedy přikládán osobnímu hospodaření mladých mužů, který byl konkretizován vedením odpovědných záznamů o hospodaření.“ (Vítková, 2005, s. 25)

Všichni učni bydleli na internátě, měli jasně stanovený denní řád, jasná pravidla, které museli dodržovat. Sledovali se nejen známky, ale i pracovní výsledky a chování na internátě. Po celou dobu nemuseli rodiče své děti ničím podporovat. Byli učeni k samostatnosti, soběstačnosti a ke snaze dosáhnout

vytyčeného cíle. Od začátku byli bráni jako dospělí a byla jim vštěpována jejich důležitá role ve firmě. Baťa nastolil systém, který neměl obdoby, byl něčím novým – snažil se vychovat novou generaci.

„Chceme-li vykonat v životě velkou práci, musíme hledat cesty, jak vybudovat velikého člověka. Malý člověk – malá práce, velký člověk – velká práce.“ (Vítková, 2005, s. 24)

Celý vzdělávací systém firmy byl finančně autonomní, jako další jednotky firmy. Tzn., že se nefinancoval z firmy, ale ze „školného“. V případě mladých mužů se platilo vše z jejich týdenního příjmu, který produkovali prací v továrně. Význam byl nevyčíslitelný, všeho si více vážili a učili se hospodařit s penězi.

3.3.2 Klub absolventů Baťovy školy práce

Baťova škola práce byla asi nejznámější institucí, i když existovala řada dalších. Nicméně ti, kteří danou školu absolvovali, byli bráni za jakousi zaměstnaneckou elitu a měli různá privilegia. Pro absolventy vznikl v roce 1933 také Klub absolventů Baťovy školy práce, ale ne všichni absolventi byli jeho členy. Byl určen těm, kteří chtějí být aktivní a chtějí něčeho dosáhnout – „kteří opravdu chtějí vpřed“. Vznikl s myšlenkou přispívat vzdělávací, sportovní a zábavnou činností k udržování přátelských vztahů mezi bývalými žáky Baťovy školy práce. Pořádali řadu akcí, jako např. odborné přednášky a porady, debatní večery, výlety, slavnosti, sportovní akce, vydávali rovněž vlastní časopis.

I Jan Antonín Baťa, který se stal pokračovatelem a šéfem baťových závodů po letecké havárii svého nevlastního bratra Tomáše v roce 1932, si uvědomoval, jak důležitý je pro firmu člověk, který je vzdělaný, a který se nadále vzdělává, a proto v reformě školství nadále i po smrti Tomáše pokračoval a firemní vzdělávací systém rozvíjel. I on v rámci kvalifikace svých zaměstnanců pokračoval ve výchově a vzdělávání mládeže a rovněž ve vzdělávání a zvyšování kvalifikace dospělých.

3.3.3 Studijní ústav

„Pro ty pracovníky, kteří nenavštěvovali některou z průmyslových škol, a přesto měli zájem o prohloubení svého odborného vzdělávání, byl vybudován zlínský Studijní ústav. Jeho posláním bylo seznamovat zaměstnance ve stovce kurzů se zákonitostmi práce a pomoci jim vědecky myslet a pracovat.“ (Pochylý, 1990, s. 92)

„Byl založen v roce 1935. Neměl vyvíjet, jak by snad bylo možno z názvu usuzovat, teoretickou činnost. Byl založen k tomu, aby zde pracovníci koncernu měli příležitost rozšířit své vzdělání hlavně technickým směrem. Zastupoval tak ve svých počátcích odborné školství technické i obchodní. S pozdějším rozvojem odborných škol ve Zlíně značná část tohoto úkolu přešla na tyto školy. Studijní ústav se pak orientoval v funkci inovační, rozšiřující a speciální.“ (Nádvorník a kol., 1990, s. 111)

„Ústav byl rozdělen na dvě základní části:

- technologickou, která zabírala dva velké sály, kde byly v odborných sekcích vystaveny různé modely, schémata a grafy, sloužící k názorné demonstraci a objasnění základních technologií, výrobních procesů, způsobů přenášení energie, apod.
- pedagogickou, ve které probíhaly kurzy a semináře, které seznamovaly pracovníky nejrůznějších odvětví průmyslu s nejnovějšími poznatky matematiky, mechaniky, chemie, elektrotechniky, technologie, radiotelegrafie, strojírenství, apod.“ (Pochylý, 1990, s. 92)

„Účelem kurzů bylo zvýšit odbornou kvalifikaci zaměstnanců firmy Baťa s cílem z dobrých posluchačů vychovat schopné vedoucí a mistry. Tematicky byly kurzy pořádány se zaměřením na praktickou výchovu lidí z hlediska potřeb podniku. Důležitými součástmi ústavu byly knihovna, sbírky technického a technologického inventáře a moderně vybavené odborné pracovny a laboratoře. Ústav vydával různé příručky. Postupně vznikala další oddělení, biologické, orientální a později i národohospodářské. Studijní ústav konal i některé další akce vzdělávacího a kulturně výchovného charakteru.

Organizoval poznávací zájezdy do muzeí, kulturní večery apod.“ (Nádvorník a kol., 1990, s. 112)

3.4 Shrnutí kapitoly

Všechny vzdělávací instituce, které byly ve Zlíně díky dynamickému rozvoji firmy Baťa zřízeny, byly zaměřeny především na výchovu praktiků – zaměstnanců Baťových závodů. Baťovský systém vzdělávání však nebyl zaměřen jen čistě účelově a pragmaticky – pro přípravu výkonných zaměstnanců baťových závodů, ale dokázal vychovat pro život člověka pevného morálního základu, schopného širokého profesního uplatnění daleko přesahující hranice samotné firmy. Absolventi Baťovy školy práce jsou toho živým důkazem, dokázali se prosadit ve světě – v řadě profesích, v řadě specializacích. Ti, se kterými se dnes ještě můžeme setkat, a kteří nám ještě dnes poskytují zajímavé a osobní svědectví o systému školství v baťovské éře přiznávají, že jim k tomu pomohl „kvalitní“ grunt založený na sebekázni a disciplíně, ale zároveň i odvaha a schopnost používat nejen teoretické znalosti, ale i vlastní intuici a zdravý selský rozum. Možná by se dalo říci, že celý baťovský systém školství nebyl až tak moc pragmatický, ale obsahoval i problematiku sociálních a emočních dovedností, které jsou v dnešní době při výchově odborníků a vedoucích zaměstnanců a manažerů tak často podceňovány.

Pokud bychom měli zhodnotit systém baťovského vzdělávání, mohli bychom rozhodně použít slova, jako nadčasový, revoluční, pokrokový, nesrovnatelný, promyšlený, systematický, inspirující, motivující, záslužný, obohacující. Takový, který v dané době znamenal pokrok a úspěch, který stavěl do popředí lidský kapitál – jeho kvality.

Všechno, co si můžeme v dnešní době o baťovské éře dohledat a přečíst, co můžeme vyslechnout od žijících pamětníků, nebo co si můžeme i vydedukovat, to všechno nás vede k myšlence, jak to vlastně tehdy ve zlínském školství fungovalo a v čem spočívalo to geniální know-how, které pomohlo

absolventům Baťovy školy práce udělat dobrou a čestnou pracovní i lidskou kariéru.

System rozhodně splňoval veškeré požadavky a plnil úkoly podnikového vzdělávání, vedl k neustálému prohlubování a rozšiřování znalostí a dovedností, k flexibilitě, umožňoval dokonalý rozvoj pracovníků, byl systematický a obdivuhodně používal i řadu metod podnikového vzdělávání, které známe ze současnosti.

System navíc neustále sledoval, zda jsou plněny plány, podnikatelský záměr a ekonomické výsledky, z čehož odvozoval, jak je podnikové vzdělávání úspěšné. Pokud byly výsledky uspokojivé, byl hodnocen vzdělávací systém jako dobrý. Pokud se však objevil nějaký problém, či nedostatek pracovníků určité kvalifikace, došlo k rychlé inovaci vzdělávacího systému.

I když systém nelze slepě převzít a použít jej v současné době, myslím si, že řada věcí je mimořádně inspirujících a podnětných. Vše může být velkou a aktuální výzvou pro ty, kteří mají v České republice kompetence formovat současný systém vzdělávání. I dnes totiž můžeme mnohé tehdy uplatňované principy, na nichž se baťovské školství zakládalo, renovovat a včlenit je do současné vzdělávací soustavy. A v neposlední řadě, každé firmě i veřejné instituci bych přála, aby měli tak schopné, oddané, loajální, odpovědné a motivované spolupracovníky, jako tomu bylo ve firmě Baťa v období první republiky.

PRAKTICKÁ ČÁST

4. METODOLOGIE

V teoretické části této bakalářské práce jsem se zabývala sběrem relevantních informací z odborné literatury k vybranému tématu s cílem objasnit význam řízení lidských zdrojů, coby nejmodernější koncepce personální práce, včetně procesu vzdělávání, který je jednou z jeho funkcí. Na následujících stránkách této práce se zaměřím na objasnění hlavní výzkumné otázky, zdůvodním zvolenou strategii výzkumu, představím techniku a metody sběru dat.

4.1 Cíle výzkumu

4.1.1 Poznávací cíl

Poznávacím cílem této bakalářské práce je odpověď na otázku: „Jaká je efektivita vzdělávání zaměstnanců Zlínského kraje zařazených do Krajského úřadu Zlínského kraje?“

4.1.2 Symbolický cíl

Ve své práci chci upozornit na důležitost vzdělávání zaměstnanců veřejné správy, jejichž práce je chápána jako „veřejná služba“, která se musí orientovat na své občany jako na své klienty.

Nová personální politika, která se týká i územně samosprávných celků, by měla být založena na systematickém řízení lidských zdrojů s dobře rozpracovaným systémem vzdělávání. Díky tomu může přinést zkvalitnění práce úředníka a tím i zkvalitnění práce územních samospráv, což má vliv na rozvoj samotného regionu.

V souvislosti s reformou veřejné správy byla zahájena její modernizace a profesionalizace, což přineslo zlepšení přístupu úředníků k občanovi, včetně

kvality poskytovaných služeb. Právě profesionalizace zvýšila nároky na odbornost, což se musí zákonitě projevit v nutnosti a kvalitě vzdělávání.

Vzhledem k tomu, že jedním z hlavních problémů úředníků je komunikace s občanem, snažila jsem se ve svém průzkumu zaměřit na zjištění efektivity vzdělávání ve vazbě na efektivní komunikaci.

4.1.3 Aplikační cíl

K dosažení cíle potřebuji získat poznatky o tom, jaká je personální strategie úřadu, jehož součástí je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, jak je v organizaci řešena otázka vzdělávání úředníků a jak se promítá do skutečného stavu způsobu chování, vystupování, dodržování pracovních norem a zásad zaměstnanců Zlínského kraje zařazených do Krajského úřadu Zlínského kraje.

4.2 Metody výzkumu

Při své práci jsem zvolila průzkum metodou utajeného hodnocení zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje, kterou pro úřad provedla společnost AUGUR Consulting s.r.o.

Hlavním cílem bylo zajistit vedení krajského úřadu nezávislou zpětnou vazbu skutečného stavu způsobu chování, vystupování, komunikativních dovedností, dodržování pracovních norem a principů zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje v reálných situacích prostřednictvím vizitorů – návštěvníků krajského úřadu vystupujících v utajení. Šlo především o identifikaci reakcí zaměstnanců při návštěvě utajeného návštěvníka a ověření míry dodržování etického kodexu a zásad, které vymezují způsoby chování a vystupování zaměstnanců ve vztahu k občanům. Současně proběhla série utajených telefonických interakcí mezi operátory společnosti vystupujících v utajení a zaměstnanci Krajského úřadu Zlínského kraje a také hodnocení e-mailové korespondence. Výsledky jsou uváděny v podobě grafů, tabulek a

komentářů tak, aby jednotlivá zjištění bylo možno využít pro inspiraci vedení Krajského úřadu Zlínského kraje.

Průzkum byl proveden v roce 2007 a současně v roce 2011 z důvodu opakujícího se cyklu, který měl změřit a ověřit výsledky předchozího průzkumu.

S ohledem nejen na výsledky obou průzkumů, ale především s ohledem na jejich vzájemné porovnání jsem se snažila zjistit a zaměřit se na vybrané vzdělávací aktivity Krajského úřadu Zlínského kraje, právě ve vztahu na Mysteryshopping, kterými prošli zaměstnanci úřadu během let 2007 až 2011, a které bezprostředně souvisí s komunikačními dovednostmi.

Současně jsem vycházela i z průzkumu spokojenosti zaměstnanců krajského úřadu, který byl realizován společností Qed Group, a.s. v průběhu měsíce května 2011, a který se zaměřil rovněž na vzdělávání a osobní rozvoj. Průzkum byl proveden formou dvou odlišných dotazníků. Jedna varianta dotazníků byla určena vedoucím odborů a oddělení, druhá byla určena pro řadové zaměstnance. Některé otázky byly napříč těmito dotazníky společné, jiné byly odlišné, nebo unikátní pro daný dotazník.

4.3 Rámcový popis metodologie

Cílová skupina

Cílovou skupinu průzkumu tvořili v roce 2007 zaměstnanci všech odborů krajského úřadu, včetně asistentek, zaměstnanců recepce, operátorů ústředny – vyjma politického vedení, ředitele krajského úřadu a vedoucích odborů. Celkem proběhlo 103 přímých a 100 telefonických hodnocení, tedy šlo o utajené oslovení zaměstnanců přímým osobním stykem a telefonicky.

V rámci průzkumu v roce 2011 tvořili cílovou skupinu náhodně vybraní zaměstnanci osmi vybraných odborů krajského úřadu. Předmětem hodnocení nebyli vedoucí odborů. Hodnoceni byli zaměstnanci odboru investic, odboru kultury a památkové péče, odboru dopravy a silničního hospodářství, odboru řízení dotačních programů, odboru sociálních věcí, odboru školství, mládeže a

sportu, odboru územního plánování a stavebního řádu a odboru životního prostředí a zemědělství. Celkem proběhlo 22 přímých hodnocení, 30 telefonických hodnocení a 20 hodnocení elektronické korespondence.

Kritéria a způsob výběru

Kritéria, která byla předmětem hodnocení, vycházela především z vnitřních norem (zásad komunikace a vystupování a etického kodexu zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje). Zaměstnanci byli vybráni na základě náhodného kroku a bylo zohledněno proporcionální zastoupení odborů podle počtů zaměstnanců.

Organizace průzkumu

Hodnocení proběhlo podle předem připravených dotazů, které zohledňovaly agendy řešené jednotlivými odbory. Pracovníci vystupující v utajení prošli speciální instrukcí. Kritéria, která byla do průzkumu zařazena, byla hodnocena na základě předem připravené metodiky.

5. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

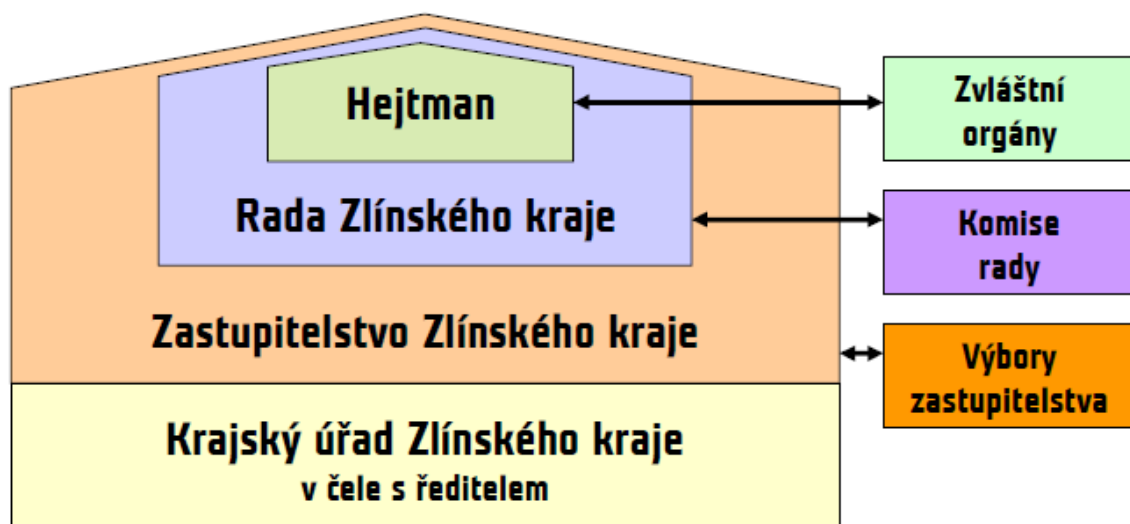
5.1 Zlínský kraj – Krajský úřad Zlínského kraje

Kraj a jeho vymezení je upraveno zákonem č. 129/2000 Sb., o krajích.

Kraj je územní společenství občanů, které má právo na samosprávu. Jde o veřejnoprávní korporaci, která má vlastní majetek a vlastní příjmy vymezené zákonem a hospodaří za podmínek stanovených zákonem podle vlastního rozpočtu.

Kraje mají pro své fungování ustaveny orgány v následující struktuře.

Obrázek 2: Orgány Zlínského kraje



Zdroj: <http://www.kr-zlinsky.cz/docDetail.aspx?docid=28800&doctype=ART&nid=3539&cpi=1>

Hlavními orgány Zlínského kraje jsou zastupitelstvo, rada, hejtman a krajský úřad. Politickou reprezentaci kraje tvoří zastupitelstvo v čele s hejtmánem a radou, jež určují směr, kterým se bude kraj po celé volební období ubírat. Krajský úřad pak vše na základě rozhodnutí zastupitelstva a rady realizuje.

Krajský úřad Zlínského kraje plní úkoly v samostatné působnosti, které mu uloží rada a zastupitelstvo, pomáhá v činnosti výborům zastupitelstva a komisím rady. V přenesené působnosti úřad vykonává činnosti vyplývající z právních předpisů na jednotlivých úsecích veřejné správy (např. doprava, školství). Krajský úřad se člení na odbory a oddělení. V jeho čele stojí ředitel, jenž je za plnění úkolů krajským úřadem odpovědný hejtmanovi.

5.2 Poslání, vize a hodnoty KÚZK

„Poslání, vize a hodnoty Krajského úřadu Zlínského kraje byly vytvořeny proto, aby bylo jasně řečeno, proč tady krajský úřad je, o co usiluje, jak chce dosáhnout vytyčeného cíle. Definování poslání, vize a hodnoty mají obrovskou sílu v tom, že jsou-li součástí každodenního života zaměstnanců kraje, vytvářejí spolehlivé hranice a směr pro jejich počínání, jehož základním smyslem je veřejná služba. Jsou součástí firemní kultury krajského úřadu, a to vše rovněž doplňuje etický kodex zaměstnanců kraje.

Kdo jsme?

Krajský úřad je orgánem kraje, který realizuje rozhodnutí Rady a Zastupitelstva Zlínského kraje a v přenesené působnosti vykonává činnosti stanovené zákony.

Proč jsme?

Posláním Krajského úřadu Zlínského kraje je poskytovat veřejné služby, vedoucí ke spokojenosti občanů a k všestrannému rozvoji kraje.

Čím chceme být?

Vizí Krajského úřadu Zlínského kraje je být profesionálním a efektivním úřadem a důvěryhodným zaměstnavatelem, který na základě tvořivosti, spolupráce a partnerství aktivně přispívá ke zvyšování kvality života občanů.

V co věříme?

Hodnotami, jež respektují zaměstnanci Zlínského kraje zařazení do krajského úřadu, jsou:

- profesionalita
- tvořivost
- spolupráce a partnerství
- loajalita
- dobrá pověst.“(Interní dokument KÚZK, ZK, 21 důvodů, proč je tady Zlínský kraj a krajský úřad, 2008)

5.3 Personální struktura zaměstnanců KÚZK a jejich pracovní náplň

Zlínský kraj je významným zaměstnavatelem, zaměstnává cca 470 vlastních zaměstnanců a celkově cca 16 tisíc zaměstnanců ve více než 170 organizacích zřizovaných Zlínským krajem.

Tabulka 1: Struktura zaměstnanců KÚZK v roce 2011

<i>Struktura zaměstnanců</i>	<i>1.čtvrtletí</i>	<i>2. čtvrtletí</i>	<i>1. pololetí</i>
Schválená místa	490	490	490
průměrný přepočtený evidenční počet zaměstnanců k poslednímu dnu v měsíci	469,49	469,56	469,52
počet volných míst k poslednímu dnu v měsíci	18	20	20
počet MD a PPM k poslednímu dnu měsíce	53	56	56
průměrný evidenční počet od 1.1.	472,07	473,36	472,71
fluktuaace	0,637%	1,068%	1,705%
stabilita (průměrná délka pracovního poměru v letech)	7,315	7,603	6,982
nemocnost	3,42%	1,89%	2,63%

<i>3. čtvrtletí</i>	<i>říjen</i>	<i>listopad</i>	<i>prosinec</i>	<i>4. čtvrtletí</i>	<i>2. pololetí</i>	<i>rok</i>
490	490	490	490	490	490	490
470,68	473,44	476,68	470,90	473,67	472,2	470,85
476	478	478	473	473	473	473
15	12	12	18	18	18	18
55,36	52	54	59	54,69	55,02	53,60
473,26	473,57	474,10	470,84	476,82	475,6	474,13
1,275%	0,210%	0,834%	2,319%	3,363%	4,638%	6,343%
7,098	7,145	7,167	7,202	7,202	7,202	7,202
1,20%	1,61%	2,12%	2,77%	2,17%	1,69%	2,16%

Zdroj: Interní dokumenty KÚZK

Přiložená tabulka znázorňuje strukturu zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje v roce 2011, a to celkově schválený počet pracovních míst, skutečný počet zaměstnanců k poslednímu dnu v měsíci, včetně fluktuace, nemocnosti a průměrné délky pracovního poměru zaměstnanců.

Pracovní náplň zaměstnanců zařazených do Krajského úřadu Zlínského kraje upravuje Organizační řád krajského úřadu Zlínského kraje, který schvaluje Rada Zlínského kraje. Organizační řád úřadu stanoví zásady činnosti a řízení úřadu, obecné a specifické činnosti a vzájemné vztahy jeho odborů a útvaru, oddělení, organizační strukturu úřadu, rozsah pravomocí, povinností a odpovědnosti vedoucích zaměstnanců úřadu. Zaměstnanci plní úkoly v samostatné a přenesené působnosti.

5.4 Organizační struktura KÚZK

Krajský úřad Zlínského kraje se člení na odbory a oddělení. Celkový počet odborů je 16 (včetně útvaru interního auditu), v čele odboru (útvary) stojí vedoucí odboru (útvary). Celkový počet oddělení je 47, oddělení vede vedoucí oddělení

Organizační struktura Krajského úřadu Zlínského kraje není v žádném případě statická, naopak musí poměrně často reagovat na změny legislativy či potřeby kraje související například s přípravou a realizací projektů financovaných z vnějších zdrojů (strukturální fondy EU, Norské fondy, Regionální operační program, aj.).

Ráda bych v souvislosti s řízením lidských zdrojů uvedla, že Odbor řízení lidských zdrojů byl v počátcích fungování zařazen v rámci organizační struktury jako samostatné oddělení, které spadalo pod Odbor Kanceláře ředitele. Teprve v roce 2008 s ohledem na profesionalizaci všech personálních činností směrem do úřadu, ale i ve vztahu k příspěvkovým organizacím byla provedena organizační změna, a řízení lidských zdrojů se stalo samostatným odborem, který má k dnešnímu dni 16 zaměstnanců a dvě samostatná oddělení.

5.5 Vzdělávání ve veřejné správě

Oblast vzdělávání úředníků územních samosprávných celků upravuje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o úřednících. Tento zákon nabyl účinnosti 1. ledna 2003.

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

Úředník je povinen prohlubovat si kvalifikaci účastí na:

- vstupním vzdělávání,
- průběžném vzdělávání,
- přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti.

Vedoucí úředník a vedoucí úřadu jsou povinni prohlubovat si kvalifikaci též účastí na vzdělávání vedoucích úředníků. Náklady prohlubování kvalifikace podle tohoto zákona nese územní samosprávný celek.“ (Zákon 312/2002 Sb.)

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

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

Účast na kurzu, jež je součástí průběžného vzdělávání, se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která kurz pořádala.“ (Zákon 312/2002 Sb.)

V rámci Krajského úřadu Zlínského kraje je vzdělávání základním předpokladem prosperity a dynamiky organizace. Krajský úřad podporuje vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců a vytváří podmínky pro jejich aktivní účast na vzdělávacích aktivitách. Systém vzdělávání se neustále buduje a vyvíjí. Jeho cílem je účelné a efektivní formování vzdělání zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje, a tím zvyšování výkonnosti, potenciálu, možností profesního růstu a také spokojenosti a identity s úřadem.

5.6 Personální strategie KÚZK

5.6.1 Úvod

Personální strategie Krajského úřadu Zlínského kraje 2012 – 2015 byla schválena Radou Zlínského kraje dne 9.1.2012.

„Podkladem pro zpracování personální strategie byly především výsledky analýzy současného stavu personálních procesů (zpracované v rámci projektu Audit personálních procesů na Krajském úřadě Zlínského kraje II), dále strategické dokumenty Personální strategie Skupiny Zlínského kraje a Personální strategie Krajského úřadu Zlínského kraje pro období 2008-2010, a dále rozhovory s ředitelem úřadu, vedoucí Odboru řízení lidských zdrojů a vzorkem vedoucích odborů a vedoucích oddělení krajského úřadu.

Zaměřuje se na základní výzvy, které stojí před Krajským úřadem Zlínského kraje v nadcházejícím období. Období stanovené pro realizaci strategických cílů je 4 roky. Stanovené a popsání strategické cíle jsou vypracovávány na základě odhadu budoucího vývoje.

Cíle personální strategie musí být v souladu se základní vizí Krajského úřadu Zlínského kraje a jeho posláním a musí zároveň vést k jejich naplňování.

Vize Krajského úřadu Zlínského kraje

Být profesionálním, efektivním úřadem a důvěryhodným zaměstnavatelem, který na základě tvořivosti, spolupráce a partnerství aktivně přispívá ke zvyšování kvality života občanů kraje.

Poslání Krajského úřadu Zlínského kraje

Poskytovat veřejné služby vedoucí ke spokojenosti občanů a k všestrannému rozvoji kraje.

Poslání personálního řízení

Budovat společenství schopných, výkonných a loajálních lidí, kteří svou prací přispívají k rozvoji životních podmínek občanů Zlínského kraje.“

(Interní dokument KÚZK, ZK, Personální strategie KÚZK 2012-2015, 2011, s. 3)

5.6.2 Personální strategie KÚZK

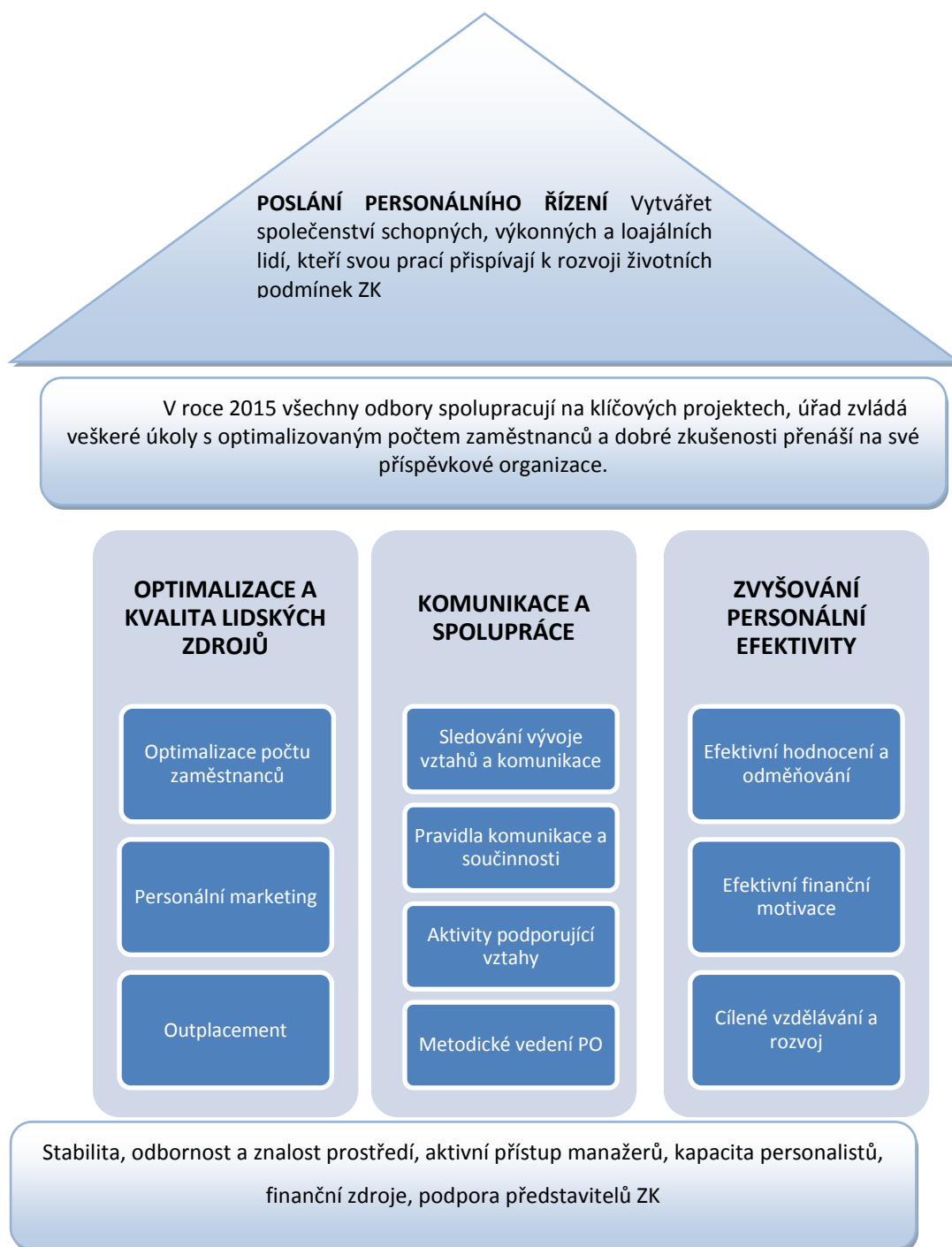
„Personální strategie Krajského úřadu Zlínského kraje na období 2008-2010 formulovala celkem tři strategické cíle: Rozvoj managementu, Efektivní systém vzdělávání a Komunikace a vztahy. Cíle, které byly stanoveny, se podařilo naplnit. Nově stanovené strategické cíle vychází z velké části z výrazně se měnících podmínek, v nichž Krajský úřad Zlínského kraje a Zlínský kraj působí.

Klíčovou úlohu při prosazování této strategie a plnění jejich úkolů hrají:

- manažeři Krajského úřadu Zlínského kraje,
- zaměstnanci Odboru řízení lidských zdrojů.“

(Interní dokument KÚZK, ZK, Personální strategie KÚZK 2012 – 2015, 2011, s. 4-6)

Obrázek 4: Personální strategie KÚZK na období 2012-2015



Zdroj: interní dokument KÚZK, ZK, Personální strategie KÚZK 2012-2015, 2011, s. 6

5.6.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců coby součást personální strategie

Samotné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je součástí Personální strategie Krajského úřadu Zlínského kraje, a to strategického cíle III. – Zvyšování personální efektivity. „V současné době je na dobré úrovni a zůstává velmi důležitou oblastí pro plnění personální strategie.

Cílené vzdělávání a rozvoj představuje především takové vzdělávací a rozvojové aktivity, které povedou k dalšímu zvyšování efektivity a mělo by se proto zaměřovat na následující aspekty:

- Cílený rozvoj personálních rezerv (talentů), zavádění systému nástupnictví.
- Rozvoj zaměstnanců s cílem vyvážit postupnou optimalizaci celkového počtu zaměstnanců (tj. umožnit převádění agend na ostatní zaměstnance, zvyšovat zastupitelnost zaměstnanců atd.).
- Odborné vzdělávání s cílem zvyšování celkové úrovně odbornosti zaměstnanců, včetně specializovaných vzdělávacích aktivit.
- Posilovat zájem zaměstnanců úřadu o sebevzdělávání a seberozvoj.
- Pokračovat v plánu zavedení vyhodnocování změn pracovního chování s pomocí kompetenčních profilů v rámci pravidelného hodnocení zaměstnanců.“

(Interní dokument KÚZK, ZK, Personální strategie KÚZK 2012 – 2015, 2011, s. 14)

Pokud se týká samotného procesu vzdělávání zaměstnanců, je evidentní, že systém vzdělávání byl v Personální strategii Krajského úřadu Zlínského kraje v rámci SWOT analýzy personálního řízení zařazen mezi slabé stránky. Záměrem jednoho ze třech strategických cílů bylo tedy vybudovat efektivní systém vzdělávání, tedy zajistit potřebnou úroveň znalostí a dovedností zaměstnanců jednotlivých odborů krajského úřadu. Cíle, které byly stanoveny, se podařilo naplnit. Nové stanovené strategické cíle, které byly popsány výše, tedy musí navazovat na předcházející systém a musí přispět ke

zvýšení celkové efektivity Krajského úřadu Zlínského kraje, tedy i k efektivitě vzdělávacích a rozvojových aktivit.

5.7 Koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců KÚZK

5.7.1 Úvod

„Koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje (dále jen KÚZK) je jednou z dílčích částí komplexně pojatého systému řízení lidských zdrojů a zároveň jedním z nástrojů manažerského řízení. KÚZK podporuje vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců a vytváří podmínky pro jejich aktivní účast na vzdělávacích aktivitách.“ (Interní dokument KÚZK, ZK, Koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců KÚZK, 2010, s. 2)

5.7.2 Cíle

Základním cílem v oblasti vzdělávání a rozvoje KÚZK je:

„Prostřednictvím vzdělávání a rozvoje zaměstnanců dosáhnout efektivním využíváním přirozených schopností lepšího výkonu v poskytování služeb občanům a institucím.

Cílem koncepce je vytvoření efektivního systému vzdělávání, který vytvoří podmínky pro systematické a kontinuální vzdělávání zaměstnanců KÚZK. Účinnější systém vzdělávání by se měl projevit zejména na zvýšení výkonnosti zaměstnanců, v možnostech jejich profesního růstu a tímto i na zvýšení jejich spokojenosti a identity s úřadem.

Za **primární východisko** při vytváření koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců KÚZK je třeba považovat personální strategii Krajského úřadu Zlínského kraje na období 2008 – 2010, která je jedním z výstupů Personální

strategie organizací Skupiny Zlínského kraje na období 2008 – 2010 a která přejímá definici poslání personálního řízení od Celé skupiny Zlínského kraje: „Budovat společenství schopných, výkonných a loajálních lidí, kteří svou prací přispívají k rozvoji životních podmínek občanů Zlínského kraje“. (Interní dokument KÚZK, ZK, Koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců KÚZK, 2010, s. 3)

5.7.3 Požadavky na systém vzdělávání

„Nový systém vzdělávání je navržen tak, aby splňoval cíle strategického rozvoje lidských zdrojů:

- a) vytvořit logický, úplný a jednotný rámec pro rozvíjení zaměstnanců,
- b) vytvořit prostředí podněcující vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- c) vytvořit takový systém rozvoje lidských zdrojů, v němž se znalosti a dovednosti rozvíjejí a řídí systematicky.

Požadavky na systém vzdělávání:

- a) připravit kvalifikované úředníky podle potřeb veřejné správy,
- b) systematicky zvyšovat kvalifikační úroveň všech zaměstnanců úřadu v závislosti na potřebách a vývoji kvalifikační struktury úřadu,
- c) pružně reagovat na změny vyplývající z vývoje veřejné správy,
- d) směřovat ke změně kultury úřadu v intencích termínu „Učící se organizace“ a zásady že „Kultura učení = nejvyšší tržní hodnota organizace“.

(Interní dokument KÚZK, ZK, Koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců KÚZK, 2010, s. 3)

5.7.4 Vzdělávací cyklus

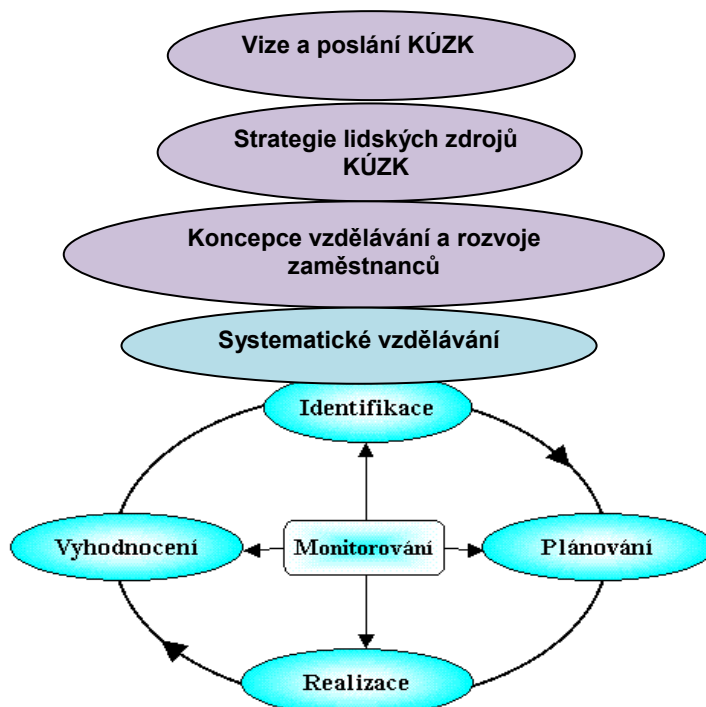
„Systematické vzdělávání je opakující se cyklus vycházející ze strategie lidských zdrojů krajského úřadu, respektující zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o úřednících“) a usnesení vlády ČR ze dne 30. listopadu 2005 č.1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a sledující cíle koncepce vzdělávání zaměstnanců.

Vlastní vzdělávací cyklus zahrnuje čtyři základní fáze:

- **identifikace potřeb** vzdělávání,
- **plánování** vzdělávacího procesu,
- **realizace** vzdělávacího procesu,
- **vyhodnocování** vzdělávacího procesu.“

(Interní dokument KÚZK, ZK, Koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců KÚZK, 2010, s. 6)

Obrázek 5: Schéma systematického vzdělávání zaměstnanců KÚZK



Zdroj: interní dokument KÚZK, ZK, Koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců KÚZK, 2010, s.6

5.7.5 Hodnocení vzdělávacího procesu

„Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího procesu je obtížně kvantifikovatelné a úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímou. Proces vyhodnocování je třeba rozčlenit na dílčí hodnocení. Základem zjišťování **efektivitu** a účinnosti vzdělávání je vyhodnocování vzdělávacích akcí formou zpětné vazby.

Vzdělávání se pak může hodnotit na čtyřech základních úrovních:

- **Hodnocení reakce účastníků vzdělávání**
Snahou je odpovědět na otázku: Líbil se výcvik účastníkům?
- **Hodnocení míry získaných vědomostí a dovedností**
Odpovídá na otázku: Naučili se to?
- **Hodnocení změny pracovního chování, využití poznatků v praxi, transfer do praxe**
Má odpovědět na otázku: Použili naučené na pracovišti?
- **Hodnocení výsledků vzdělávání v měřitelných ukazatelích**
Má odpovědět na otázku: Došlo ke změně efektivitu úřadu?
- **Hodnocení vzdělávací akce a účastníků lektorem**
Lektor odpovídá na otázky týkající se průběhu a obsahu vzdělávací akce, chování účastníků a navrhuje jejich další rozvoj.“

(Interní dokument KÚZK, ZK, Koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců KÚZK, 2010, s. 10)

5.7.6 Struktura vzdělávání

„V § 18 zákona o úřednících je definována povinnost úředníků prohlubovat si kvalifikaci účastí v těchto základních oblastech vzdělávání:

- **vstupní vzdělávání**
- **vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů**
- **příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti**
- **průběžné vzdělávání**

Pro vzdělávání ostatních zaměstnanců nezařazených do kategorie „úředník“ platí obecná pravidla ve smyslu ustanovení zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákoník práce“). Zákoníkem práce je rovněž upravena i oblast zvyšování kvalifikace (§ 231 a 235).“ (Interní dokument KÚZK, ZK, Koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců KÚZK, 2010, s. 11)

6. ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT

6.1 Utajené hodnocení

6.1.1 Přímá interakce

Hodnocení bylo rozděleno do čtyř fází, které odpovídají standardnímu průběhu běžné interakce mezi návštěvníkem a zaměstnancem úřadu. Kritéria byla hodnocena na škále od 0% (nejhorší hodnocení) do 100% (nejlepší hodnocení).

- Fáze zahájení interakce
- Fáze analýza potřeb a nabídka řešení
- Fáze rozloučení
- Ostatní hodnocená kritéria

Fáze zahájení přímé interakce – hodnocená kritéria:

- Viditelné umístění jmenovky
- Pozdrav zaměstnance
- Formulace pozdravu
- Přímý pohled
- Výraz tváře
- Soustředěnost
- Ohleduplnost, zdvořilost a nekonfliktnost

Fáze analýza potřeb a nabídka řešení – hodnocená kritéria:

- Poskytnutí kontaktu na jiného zaměstnance
- Ověření přítomnosti jiného zaměstnance na pracovišti
- Srozumitelnost a úplnost nabídky

Fáze rozloučení – hodnocená kritéria

- Rozloučení s návštěvníkem
- Formulace rozloučení

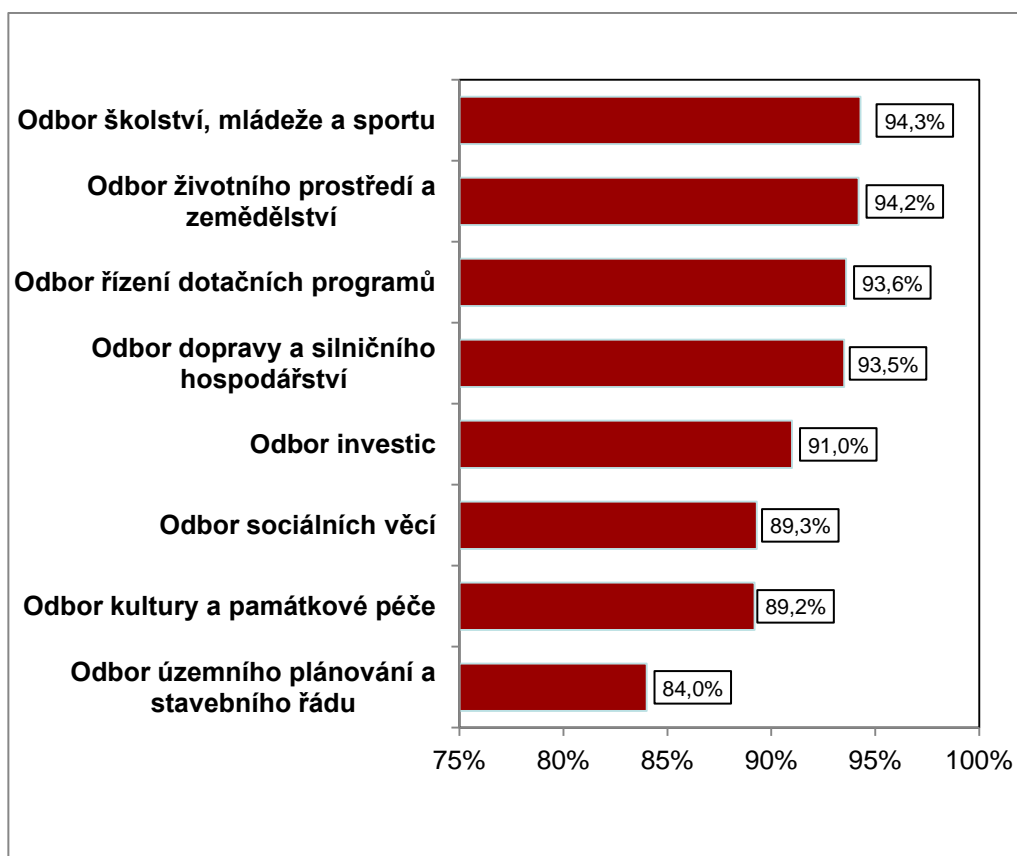
- Přímý pohled
- Výraz tváře

Ostatní hodnocená kritéria – hodnocená kritéria

- Upravenost zaměstnance
- Pořádek a čistota pracoviště
- Celkový dojem z interakce

Celkový výsledek z přímých interakcí 2011 dokládá následný graf, jednotlivé fáze hodnocení a jejich porovnání s rokem 2007 je součástí příloh A-D.

Graf 1: Celkový index z přímých interakcí 2011



Zdroj: interní dokument KÚZK

Shrnutí přímé interakce

Z hlediska zhodnocení lze konstatovat, že průzkum u všech hodnocených dopadl velmi dobře. Všichni zaměstnanci Krajského úřadu Zlínského kraje klienta, tedy utajeného hodnotitele na začátku interakce pozdravili a na konci se zase všichni rozloučili. Oproti roku 2007 se způsob pozdravení i rozloučení zlepšil. Ostatní kritéria, jako například formulace pozdravu, soustředěnost, výraz tváře, přímý pohled, ohleduplnost, zdvořilost či nekonfliktnost byla hodnocena jako excelentní. V případě, že zaměstnanci neznali odpověď na dotaz klienta, poskytli mu kontakt na jiného kompetentního zaměstnance, přičemž si ověřili jeho přítomnost v méně než polovině případů. I další kritéria, jako upravenost zaměstnance, pořádek a čistota pracoviště a celkový dojem z interakce, byla hodnocena velmi pozitivně.

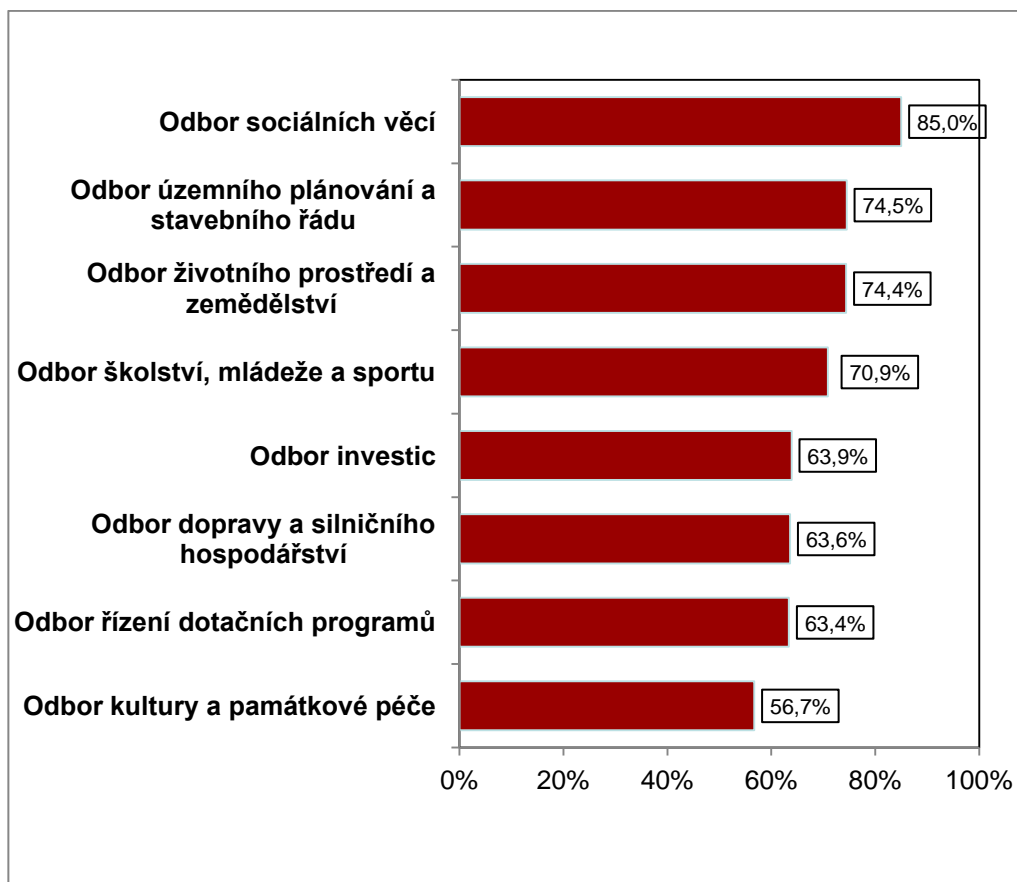
6.1.2 Telefonické interakce

Utajený telefonický rozhovor se skládal z několika hodnotících kritérií, která byla hodnocena na škále od 0% (nejhorší hodnocení) do 100% (nejlepší hodnocení).

- Průměrný počet vyzvánění před započítáním hovoru
- Představení úřadu
- Představení odboru
- Představení zaměstnance
- Pozdrav zaměstnance
- Další kritéria
- Sdělení telefonního čísla při přepojování hovoru
- Sdělení jména zaměstnance při přepojování hovoru
- Rozloučení a formulace rozloučení zaměstnance
- Celkový dojem z telefonické interakce

Celkový výsledek z telefonických interakcí 2011 dokládá následný graf, jednotlivé fáze hodnocení a jejich porovnání s rokem 2007 je součástí přílohy E.

Graf 2: Celkový index z telefonických interakcí 2011



Zdroj: interní dokument KÚZK

Shrnutí telefonické interakce

U telefonického rozhovoru se všichni zaměstnanci v úvodu představili. V rámci představování krajského úřadu splnily představení necelé dvě třetiny zaměstnanců, osm z deseti představilo odbor, který zastupují. Kritéria zdvořilosti, intonace hlasu a srozumitelnosti nabídky byla hodnocena u zaměstnanců jednotlivých odborů nadprůměrně. Při přepojování hovoru z jednoho zaměstnance úřadu na jiného kompetentnějšího bylo v třech čtvrtinách případů sděleno volajícím telefonní číslo, popřípadě klapka jiného zaměstnance. Ve všech případech bylo sděleno jméno konkrétního zaměstnance, na něhož byl hovor přepojen. Devět z deseti zaměstnanců se na konci hovoru s volajícím rozloučilo. Kritéria formulace rozloučení a celkový

dojem byla hodnocena u zaměstnanců na jednotlivých odborech vysoce nadprůměrně.

6.1.3 Elektronická korespondence

V roce 2011 se uskutečnilo formou elektronické korespondence dvacet hodnocení u zaměstnanců osmi odborů. Byla hodnocena zastupitelnost, rychlost odezvy a formální záležitosti.

Zastupitelnost

- Dva zaměstnanci přeposlali dotaz na jiného zaměstnance, o této skutečnosti tazatele informovali. V e-mailu uvedli jméno i kontakt na zaměstnance, který dotaz následně vyřešil.
- Na tři dotazy odpověděl jiný zaměstnanec než ten, komu byl dotaz zaslán. O této skutečnosti tazatele neinformoval.

Rychlost odezvy

- Ve dvou třetinách doručených odpovědí byla reakce na dotaz okamžitá, a to bezprostředně (ještě týž den). V ostatních případech byla reakce na dotaz zaslána do druhého dne.
- Na dva zasláné dotazy nebylo reagováno vůbec, a to ani na základě urgencye.

Formální náležitosti

- Až na jeden případ začaly všechny odpovědi pozdravem nebo úvodním oslovením klienta. V závěru e-mailu se nerozloučili tři hodnocení zaměstnanci.
- Ve všech e-mailových odpovědích bylo uvedeno jméno zaměstnance, který odpovídal.
- Až na jeden případ bylo ve všech odpovědích uvedeno, že zaměstnanec zastupuje Krajský úřad Zlínského kraje a byl uveden odbor, který zaměstnanec zastupuje.
- Ve třech případech absentoval název oddělení, které zaměstnanec zastupuje.

- Pouze v jedné e-mailové odpovědi na vznesený dotaz absentovalo telefonní spojení pro případné další dotazy.
- Pouze ve dvou případech absentovala v závěru odpovědi adresa krajského úřadu.
- Pouze jedna pětina zaměstnanců krajského úřadu uvedla v závěru e-mailové korespondence webovou stránku úřadu.
- Odpovědi na dotazy byly formulovány profesionálně a byly srozumitelné.

6.2 Vybrané vzdělávací aktivity

Vzhledem k tomu, že na výsledky utajeného hodnocení má bezpochyby vliv vzdělávání zaměstnanců, bylo zapotřebí položit si otázku, které vzdělávací akce se podílely na zvýšení efektivity zaměstnanců krajského úřadu v rámci komunikačních dovedností.

Krajský úřad má za cíl prostřednictvím vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců dosáhnout lepšího výkonu v poskytování služeb občanům a institucím, čehož může docílit širokou nabídkou vzdělávacích akcí, které pro své zaměstnance organizuje. Z nově schválené personální strategie navíc vyplývá, že stávající systém vzdělávání je efektivní a z hlediska hodnocení zaměstnanců i dostatečný. Nicméně samotná efektivita vzdělávání celého systému není v dané době úřadem cíleně měřena, lze tedy vycházet pouze z vyhodnocování jednotlivých vzdělávacích akcí a z průzkumů, které byly úřadem doposud realizovány.

Proto i vybrané vzdělávací aktivity jsou nepodloženým úsudkem toho, že napomohly k výsledkům předkládaného průzkumu. Statistika vzdělávacích akcí ve vazbě na utajený průzkum je zpracována do tabulky, která udává vzdělávání realizované v období 2007 až 2011, tedy v období mezi prvním a druhým průzkumem, tedy porovnává a dokládá, že finanční prostředky vynaložené na vzdělávání se efektivně promítly do výsledků druhého hodnocení.

Tabulka 2: Statistika vybraných vzdělávacích aktivit KÚZK ve vazbě na Mysteryshopping

Aktivita	Počet	2011	2010	2009	2008	2007	celkem
Komunikační dovednosti	Akcí	12	14	9	3	6	44
	Účastníků	57	60	62	46	58	283
	Dnů	64	67	268	230	282	911
	Finance (tis.Kč)	48	46	155	255	401	905
Prezentační dovednosti	Akcí	4	7	7	16	1	35
	Účastníků	5	49	47	61	5	167
	Dnů	8	93	137	241	10	489
	Finance (tis.Kč)	4	99	298	202	31	634
Asertivita	Akcí	19	2	4		4	29
	Účastníků	95	2	8		29	134
	Dnů	116	4	16		58	194
	Finance (tis.Kč)	125	1	10		43	179
Společenská etiketa a protokol	Akcí	2	5	1			8
	Účastníků	12	22	1			35
	Dnů	12	24	2			38
	Finance (tis.Kč)	51	105	1			157
Etika	Akcí	1		1			2
	Účastníků	1		1			2
	Dnů	1		1			2
	Finance (tis.Kč)			4			4
Soft skills pro asistentky	Akcí			2	1		3
	Účastníků			24	20		44
	Dnů			48	40		88
	Finance (tis.Kč)			29	71		100
Celkem	Akcí	38	28	24	20	11	121
	Účastníků	170	133	143	127	92	665
	Dnů	201	188	472	511	350	1 722
	Finance (tis.Kč)	228	251	497	528	475	1 979

Zdroj: autorka

6.3 Průzkum spokojenosti zaměstnanců

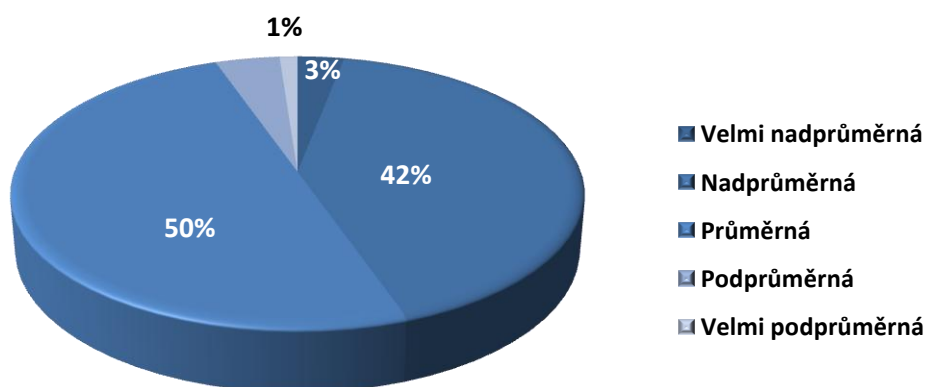
V rámci zefektivnění vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je zapotřebí mít na mysli i spokojenost samotných účastníků vzdělávacího procesu, a proto byla oblast vzdělávání a osobního rozvoje zařazena ze strany krajského úřadu do průzkumu, který byl proveden společností Qed Group, a který se týkal průzkumu spokojenosti zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje. Uvedený průzkum byl realizován v květnu roku 2011 a byl proveden formou dotazníků.

Vzhledem k tomu, že je potřebné hodnotit skutečnou potřebu vzdělávání, nejen potřeby jednotlivých zaměstnanců, zaměřila jsem se na dvě kladené otázky, a to:

1. Jak hodnotíte celkovou kvalitu kurzů a jiných vzdělávacích akcí, které Vám zprostředkoval krajský úřad?
2. Nakolik odpovídá obsah kurzů a jiných vzdělávacích akcí, které Vám zprostředkoval krajský úřad, Vaším skutečným potřebám?

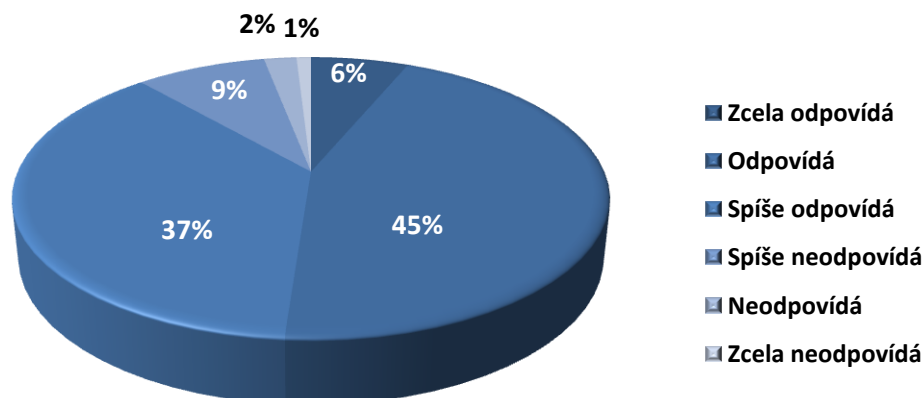
Výsledky průzkumu jsou vyjádřeny grafy.

Graf 3: Kvalita kurzů



Zdroj: interní dokument KÚZK

Graf 4: Skutečné potřeby



Zdroj: interní dokument KÚZK

Z uvedeného průzkumu vyplývá, že většina kurzů poskytovaných krajským úřadem je hodnocena jako průměrná, proto by bylo vhodné pracovat na zlepšení, např. se zaměřit na kvalitu lektorů.

Účastníci vzdělávání též uvádějí, že z 51% zcela odpovídá nebo odpovídá jejich potřebám, tedy i tady je možné zlepšit nabídku a napomoci např. větší mírou individualizace nebo možností vlastní volby z široké palety kurzů.

6.4 Zodpovězení hlavní výzkumné otázky

Hlavní výzkumná otázka zní: „Jaká je efektivita vzdělávání zaměstnanců Zlínského kraje zařazených do Krajského úřadu Zlínského kraje?“ Zodpovězení této hlavní výzkumné otázky povede k naplnění mé bakalářské práce.

Při svém průzkumu jsem neopomněla hlavní poslání organizace, tedy poskytovat veřejné služby vedoucí ke spokojenosti občanů a k všestrannému rozvoji kraje, tedy zlepšit přístup úředníků směrem k občanovi a zkvalitnit poskytované služby.

Z analýzy dokumentů, které má organizace k dispozici jednoznačně vyplývá, že Krajský úřad Zlínského kraje má jasně definovanou personální strategii a rovněž samotnou koncepci vzdělávání a rozvoje, přičemž vychází z firemní kultury, kterou rovněž doplňuje etický kodex zaměstnanců kraje. Důležitá je rovněž i skutečnost, že schválené dokumenty jsou zpracovány v návaznosti na dokumenty předešlé, tedy rozvíjí to, co bylo již v oblasti řízení lidských zdrojů vybudováno a reaguje na změny a úkoly, které v nastávajícím období pravděpodobně vyvstanou. Vychází přitom z výsledků analýzy současného stavu personálních procesů a dalších strategických dokumentů, ale i ze společných rozhovorů s ředitelem úřadu, či jednotlivými vedoucími odborů.

Samotná oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje je jednou z hlavních pilířů celého systému řízení lidských zdrojů a je mu věnována značná pozornost, přičemž oblast vzdělávání úředníků je navíc i upravena zákonem č. 312/2002 Sb. Vzhledem k tomu, že se i veřejná správa musí dokázat vyrovnat s neustále se měnícími podmínkami kolem nás, musí i ona volit vhodné formy vzdělávání a měřit jejich efektivitu.

Krajský úřad navíc realizuje řadu průzkumů, z nichž jsem vybrala průzkum spokojenosti zaměstnanců, ale především průzkum utajeného hodnocení, na kterém jsem chtěla posoudit, jaká je efektivita vzdělávání zaměstnanců úřadu.

Průzkum byl proveden v roce 2007 a byl zaměřen na komunikaci s vnějším prostředím, tedy na komunikaci s občanem, která je ze strany veřejnosti hodně kritizována. Výsledky jednoznačně dokazují, že průzkum dopadl velmi dobře, a komunikace úředníků byla vyhodnocena jako nadstandardní. Do průzkumu byli zapojeni náhodným výběrem zaměstnanci všech odborů. Druhý navazující průzkum byl proveden o čtyři roky později, v roce 2011 a měl změřit, ale především ověřit výsledky průzkumu z roku 2007. Průzkum samotný nejenom že potvrdil úroveň komunikace z roku 2007, ale dopadl ještě s lepšími výsledky.

Obecně lze konstatovat, že zaměstnanci Krajského úřadu Zlínského kraje si udržují dlouhodobě velmi vysoký standard ve vystupování a

v dodržování pracovních norem (Zásady komunikace a vystupování a Etický kodex zaměstnanců Zlínského kraje). Během realizace utajených přímých, telefonických i e-mailových hodnocení nedošlo k žádnému zásadnímu pochybení ze strany zaměstnanců v chování a vystupování vůči návštěvníkům a tazatelům jednajících v utajení. I e-mailovou korespondenci ze strany zaměstnanců úřadu lze považovat za dobrou a odpověď na dotaz klienta byla podána odpovídajícím způsobem.

Dané výsledky lze rozhodně přičíst na vrub účtu vzdělávání, kterým zaměstnanci prošli, a které se zaměřovalo a doposud i nadále zaměřuje na komunikační dovednosti.

Rovněž velmi pozitivně hodnotím, že uvedené hodnocení bude v pravidelných cyklech i v budoucnu opakováno, a úroveň vystupování úředníků tak bude i nadále sledována.

Pokud bych měla doporučit nějaká opatření, snažila bych se na Krajském úřadě Zlínského kraje nastavit pravidelný proces hodnocení efektivnosti vzdělávacích aktivit, který doposud není systematicky nastaven a není zakotven v žádném metodickém pokynu či směrnici. Úřad sice věnuje značnou pozornost samotnému hodnocení jednotlivých vzdělávacích akcí, především formou dotazníků, nicméně výsledky nejsou systematicky sledovány. A protože se efektivita vzdělávání projevuje i v samotné spokojenosti zaměstnanců s procesem vzdělávání, postrádám i možný, a v pravidelných cyklech se opakující, průzkum mezi zaměstnanci úřadu, který by byl zaměřen jen na samotný proces vzdělávání. Ze svého vlastního pohledu bych se navíc v průzkumu zaměřila zvláště na úředníky a zvláště na ostatní zaměstnance nezařazené do kategorie „úředník“ (např. asistentky, informátoři), na které se nevztahuje zákon č. 312/2002 Sb.

I přes má doporučení a i přes skutečnost, že Krajský úřad Zlínského kraje nemá nastaven systém sledování efektivnosti vzdělávání zaměstnanců, lze dle mého názoru a s ohledem na výsledky průzkumu jednoznačně říci, že stávající systém vzdělávání je nejen dostačující, ale i efektivní. Žádné zásadní změny či úpravy proto dle mého úsudku nejsou zapotřebí. Krajský úřad Zlínského kraje rozhodně dokázal, že je v oblasti vzdělávání

konkurenceschopným a že vynaložené prostředky do vzdělávání se promítají do zkvalitnění veřejných služeb.

ZÁVĚR

V dnešní moderní a rychlé době jsou úspěchem každé organizace lidské zdroje, které pro organizaci představují její efektivitu a výkonnost, což se zákonitě odráží na její konkurenceschopnosti. Člověk a jeho pracovní síla je tak nucen neustále rozšiřovat a prohlubovat své znalosti a dovednosti a celoživotní učení se tak pro každého jedince stává jeho celoživotním procesem. Nezastupitelnou roli v tomto procesu sehrává právě organizace. To samozřejmě platí nejen pro soukromý, ale i veřejný sektor. Především veřejná správa musí umět reagovat na změny související s vývojem českého státu, což přináší řadu požadavků na znalosti a dovednosti zaměstnanců, které se odráží ve zvyšování kvality veřejných služeb, tedy i kvality komunikačních dovedností. To všechno je spojeno s potřebou efektivního vzdělávání, které ve veřejné správě sehrává strategickou roli.

Systém vzdělávání pracovníků veřejné správy je jednoznačně upraven zákonem č. 312/2002 Sb., přesto podle mého názoru záleží na samotném vedení kraje, jak ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců přistupuje a jaké postavení zaujímá samotné vzdělávání v personální strategii, což se následně musí projevit v jeho efektivitě. Právě česká veřejná správa by se měla stále více zaměřovat na zvýšení efektivnosti a výkonnosti, a to vše by se mělo promítnout do poskytování kvalitních služeb směrem k občanovi. Právě proto jsem se zaměřila ve své práci na zjištění: „Jaká je efektivita vzdělávání zaměstnanců Zlínského kraje zařazených do Krajského úřadu Zlínského kraje?“

Výsledky průzkumů, ze kterých jsem ve své práci vycházela, jednoznačně dokazují, že stávající systém vzdělávání zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje je nejen dostačující, ale i efektivní, a to i přes skutečnost, že krajský úřad nemá nastaven systém sledování efektivnosti vzdělávání zaměstnanců. Navíc komunikační dovednosti, tedy samotný přístup úředníků směrem k občanovi, lze hodnotit velmi pozitivně, neboť v rámci utajeného hodnocení nedošlo k žádnému zásadnímu pochybení. Lze tedy obecně konstatovat, že zaměstnanci Krajského úřadu Zlínského kraje si udržují velmi vysoký standard ve vystupování, a tedy, že samotné vzdělávání, které je na komunikační dovednosti nastaveno a kterým zaměstnanci procházejí, je

efektivní. Přesto jsem se snažila navrhnout opatření, která by stávající systém ještě více zefektivnila.

Osobně bych si přála, aby se vedení Krajského úřadu Zlínského kraje dlouhodobě zaměřovalo na kvalitní a efektivní vzdělávání svých zaměstnanců, které se zákonitě musí promítnout do kvality poskytovaných služeb a především do samotného vystupování směrem k občanovi. Aby budova, ve které Zlínský kraj sídlí, byla určitým symbolem a jméno Tomáše Bati určitou inspirací – tedy, aby měl Zlínský kraj schopné a vzdělané zaměstnance a prosazoval nutnost jejich dalšího vzdělávání, neboť ty největší hodnoty vytvářejí jenom kvalitní lidé a bez nich, jak už říkával Tomáš Baťa, nám nepomůže ani nejmodernější technika.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografie

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*, 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

IVANOV, M. *Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho bratra Tomáše*. 2. vyd. Vizovice : Nakladatelství Lípa – A.J.Rychlík, 2000. ISBN 80-86093-14-X

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

NÁDVORNÍK, J. a kol. *Baťův systém řízení do roku 1939*. 1. vyd. Praha : Impuls a.s., 1990.

POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová demokracie*. 1. vyd. Praha : Průmyslové vydavatelství a nakladatelství UTRIN, 1990.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VÍTKOVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. ISBN 80-7318-263-7

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

ZELENÝ, M. *Cesty k úspěchu, trvalé hodnoty soustavy Baťa..* 1. vyd. Kratochvilky : Nakladatelství Čintámani, 2005. ISBN 80-239-4969-1

ZLÁMAL, J., HORVÁTH, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2287-9

Zákonné normy:

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

Portály:

Zlínský kraj [online]. Zlín : ZK, 2012 [cit. 2012-01-30]. Dostupné na WWW: <<http://www.kr-zlinsky.cz>>

Dokumenty společnosti:

Koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje. Zlín : Zlínský kraj, 2010.

Personální strategie Krajského úřadu Zlínského kraje 2012 – 2015. Zlín : Zlínský kraj, 2011.

21 důvodů, proč je tady Zlínský kraj a krajský úřad. Zlín : Zlínský kraj, 2008.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obr. 1	Cyklus systematického podnikového vzdělávání Zaměstnanců	23
Obr. 2	Orgány Zlínského kraje	46
Obr. 3	Organizační struktura KÚZK k 1.10.2010	50
Obr. 4	Personální strategie KÚZK na období 2012 – 2015	54
Obr. 5	Schéma systematického vzdělávání zaměstnanců KÚZK	58

Seznam tabulek

Tab. 1	Struktura zaměstnanců KÚZK v roce 2011	48
Tab. 2	Statistika vybraných vzdělávacích aktivit KÚZK ve vazbě	67

Seznam grafů

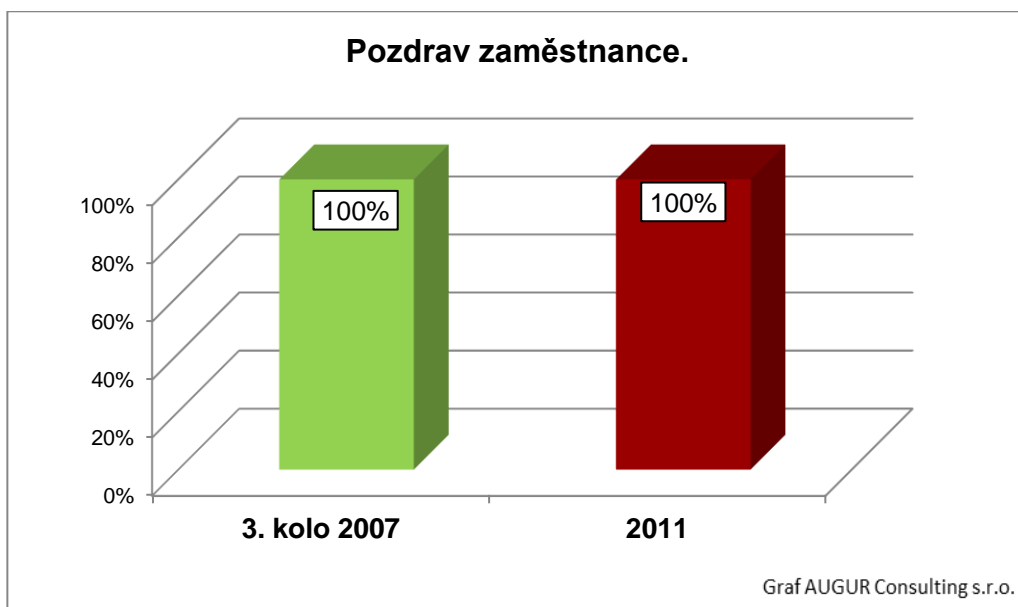
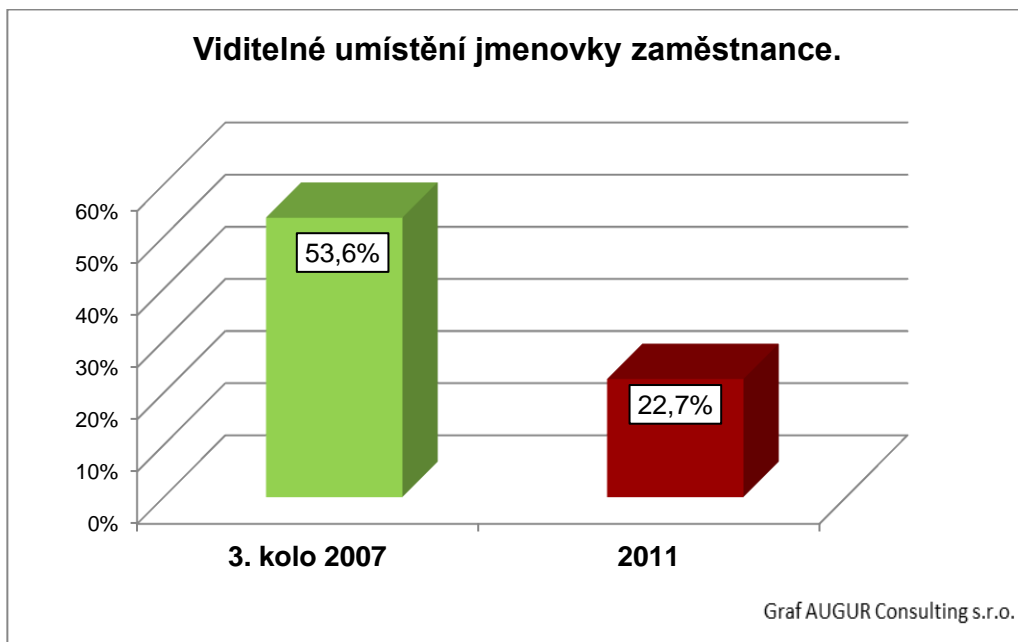
Graf č. 1	Celkový index z přímých interakcí 2011	62
Graf č. 2	Celkový index z telefonických interakcí 2011	64
Graf č. 3	Kvalita kurzů	68
Graf č. 4	Skutečné potřeby	69

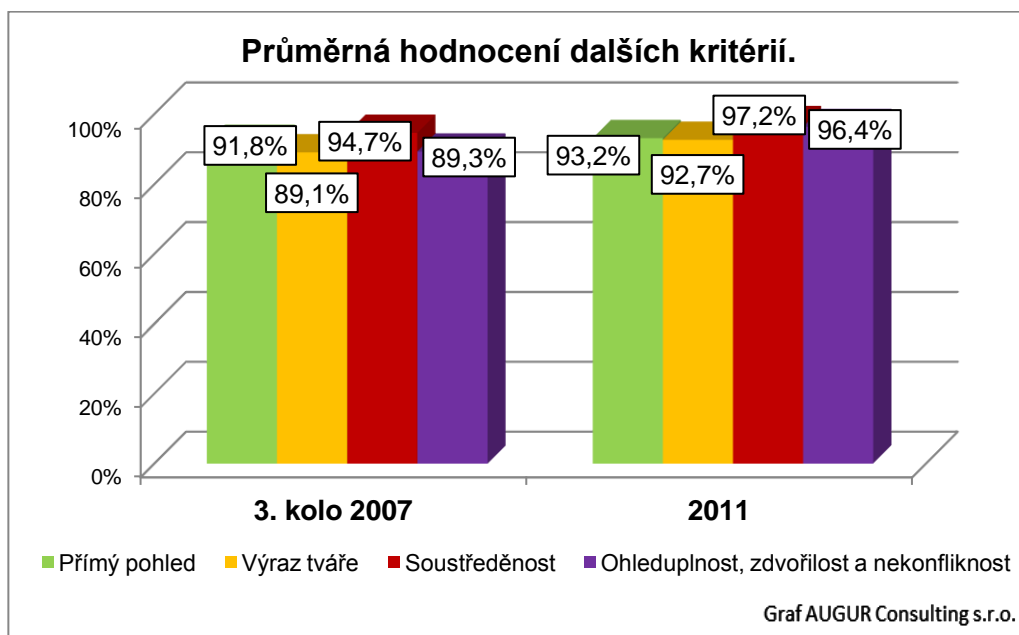
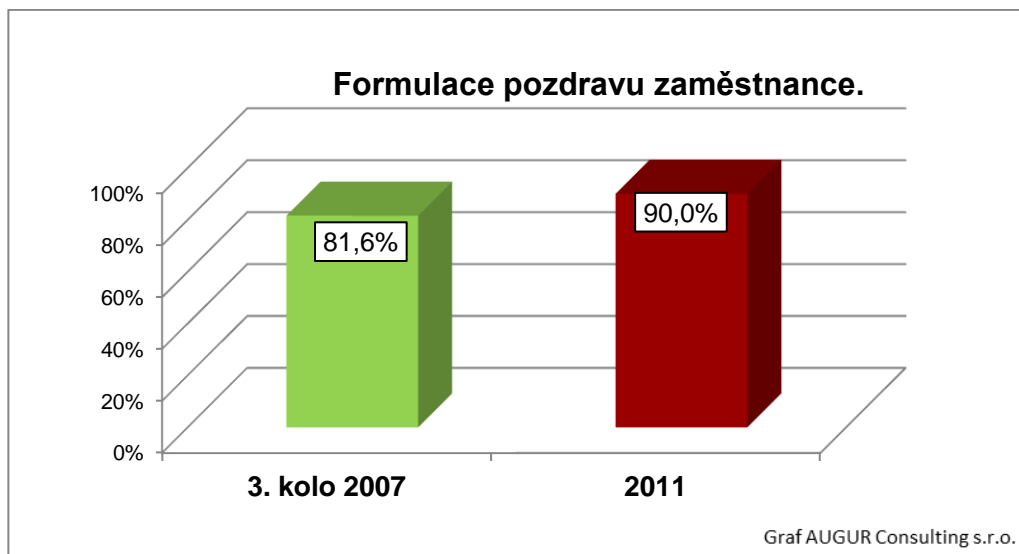
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Fáze zahájení přímé interakce.....	I
Příloha B – Fáze analýza potřeb a nabídka řešení.....	II
Příloha C – Fáze rozloučení přímé interakce.....	III
Příloha D – Fáze ostatní hodnocená kritéria.....	IV
Příloha E – Fáze telefonické interakce.....	V

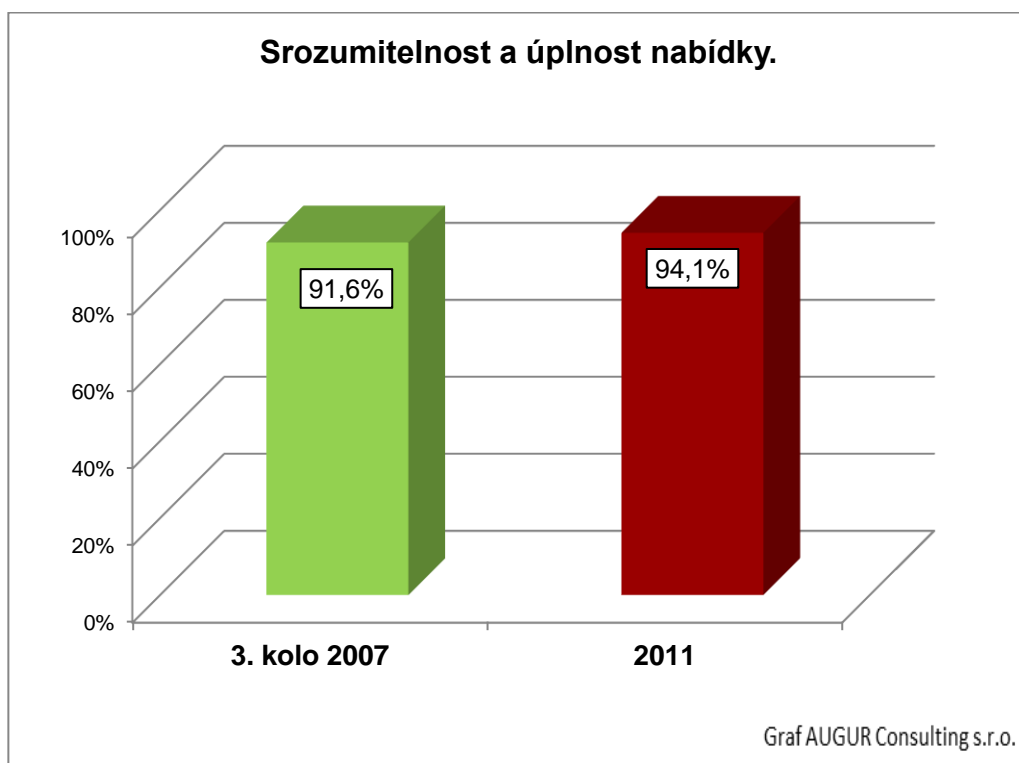
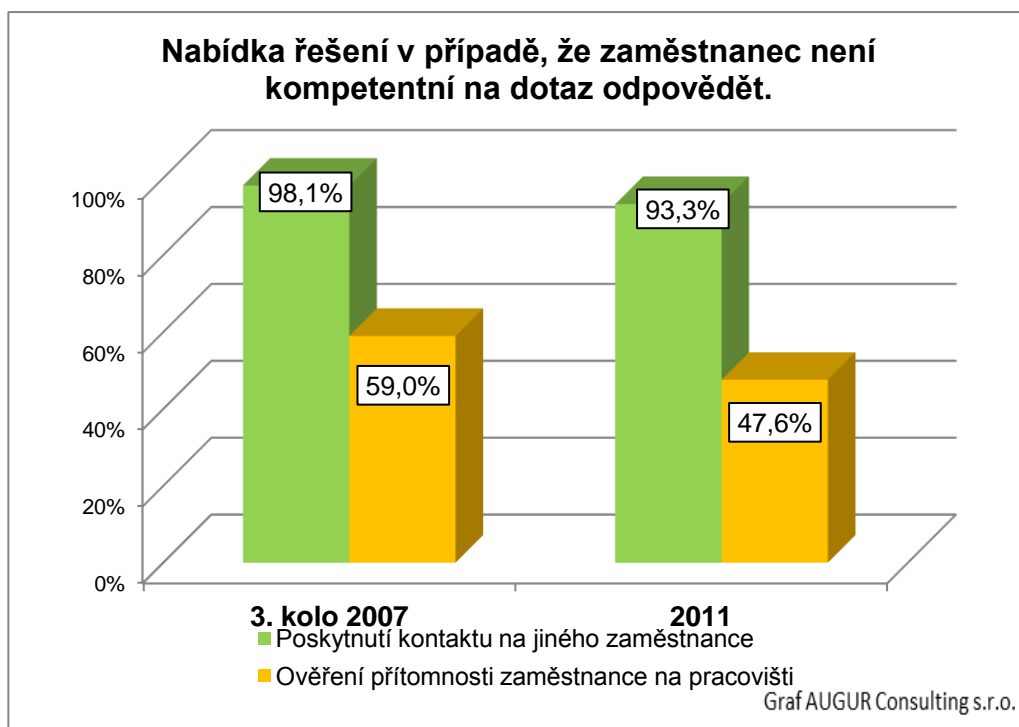
PŘÍLOHY

Příloha A – Fáze zahájení přímé interakce

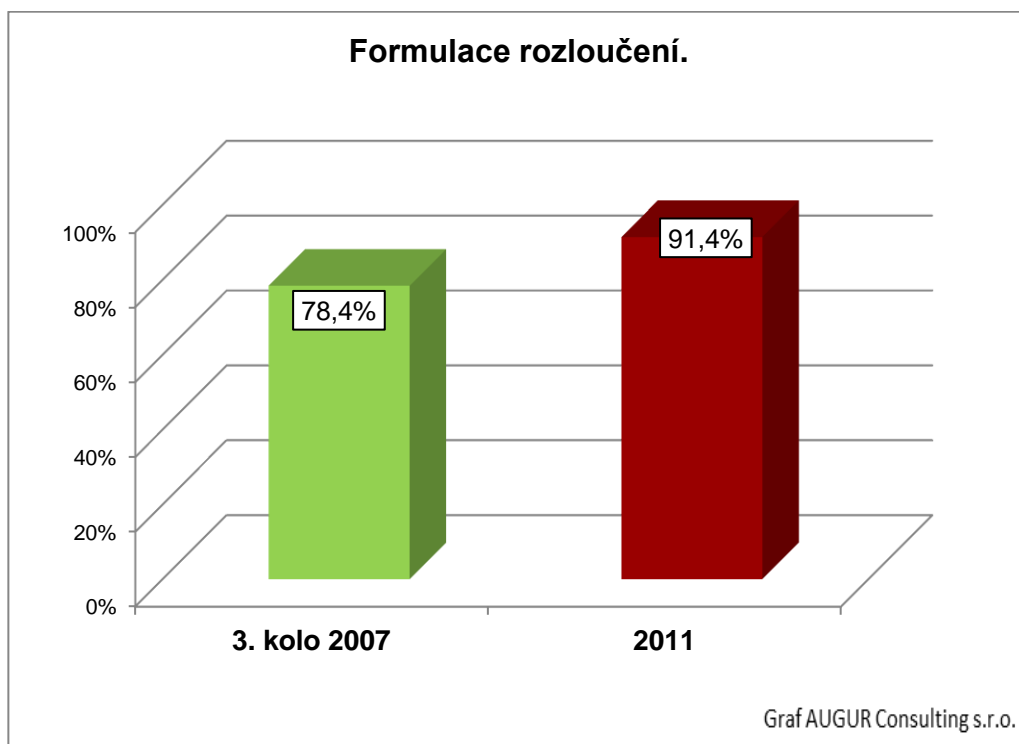
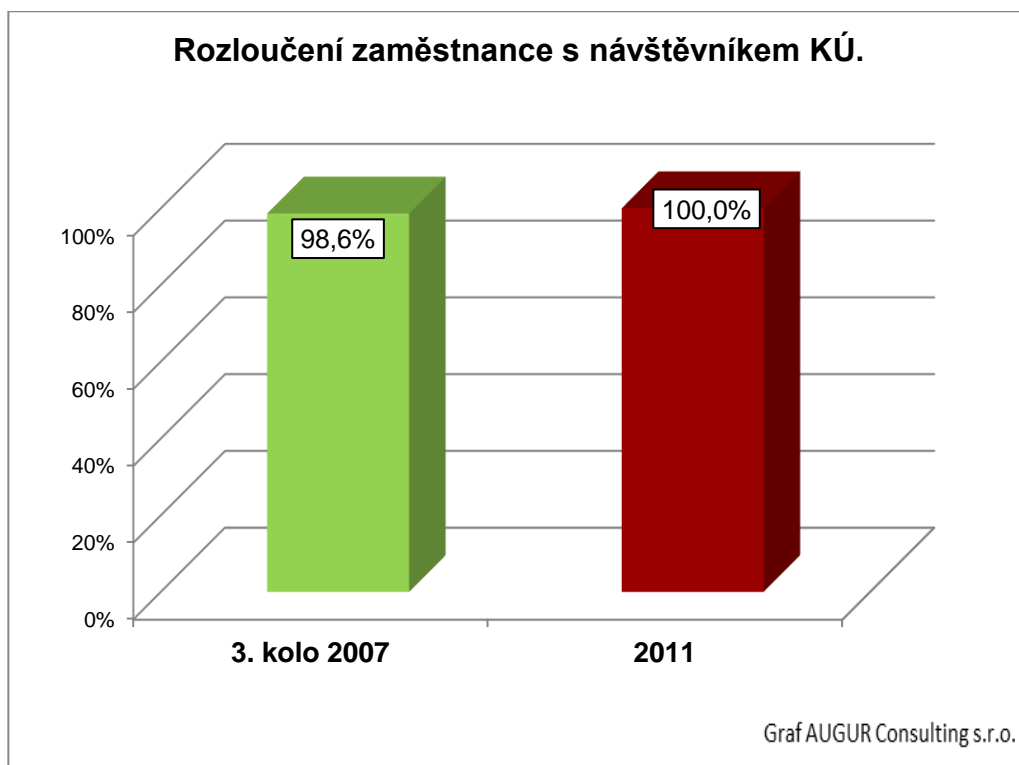




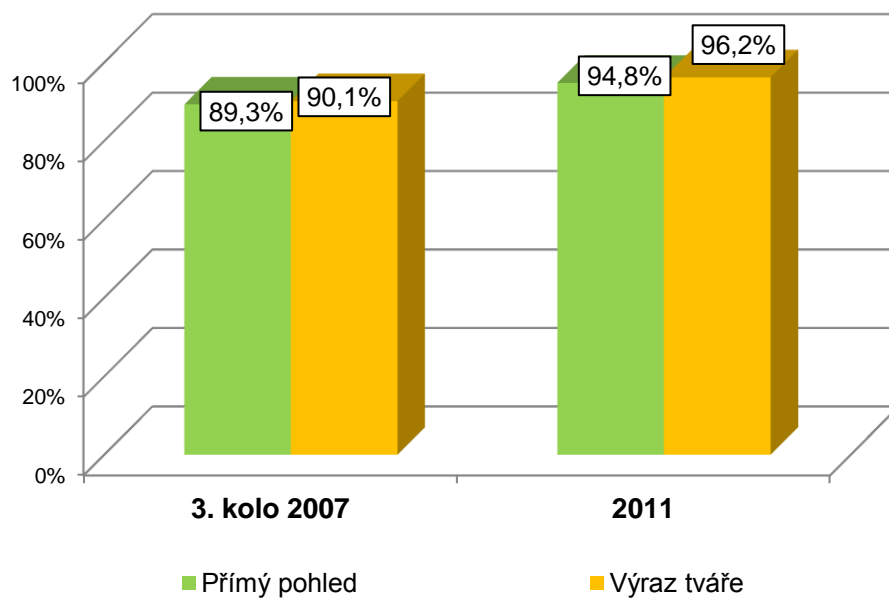
Příloha B – Fáze analýza potřeb a nabídka řešení



Příloha C – Fáze rozloučení přímé interakce

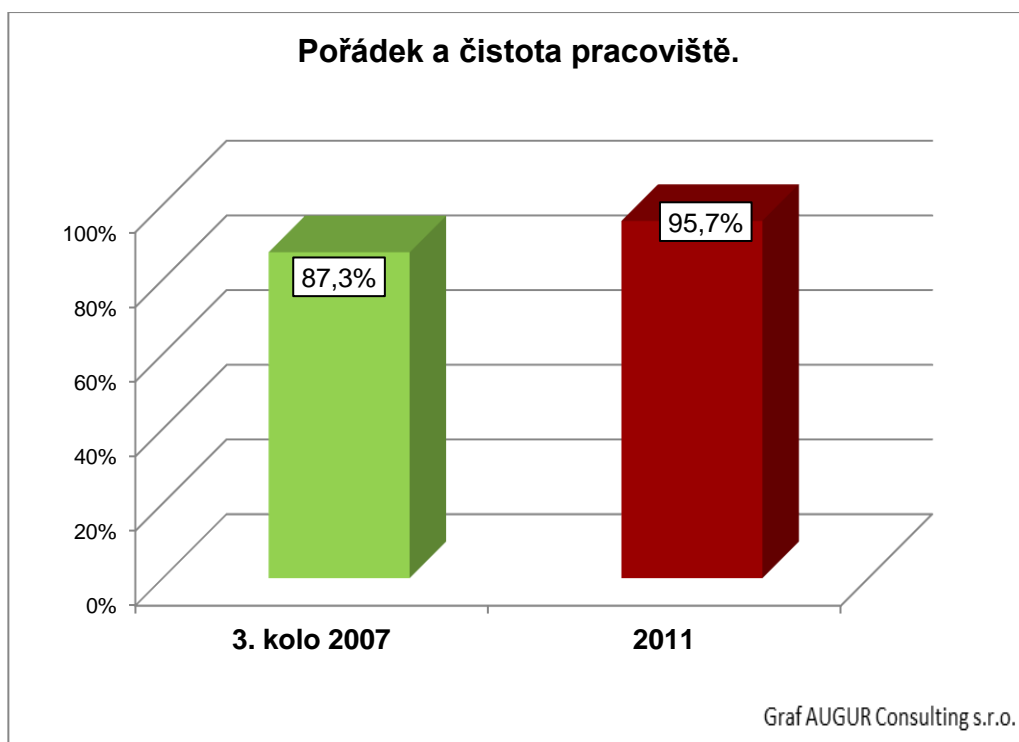
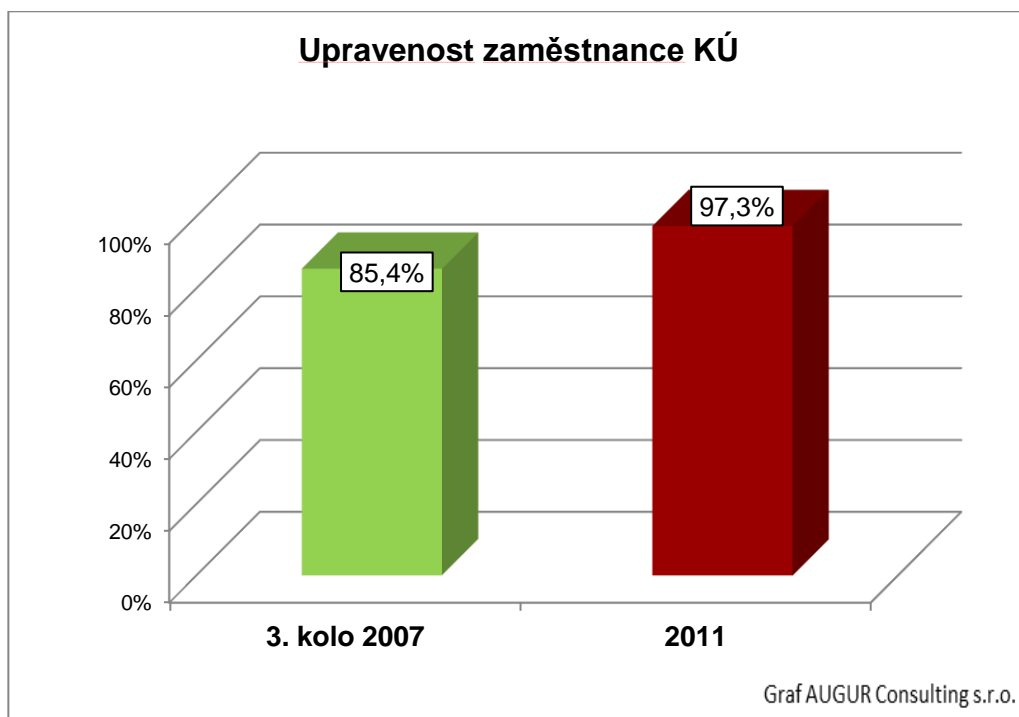


Průměrná hodnocení dalších kritérií.

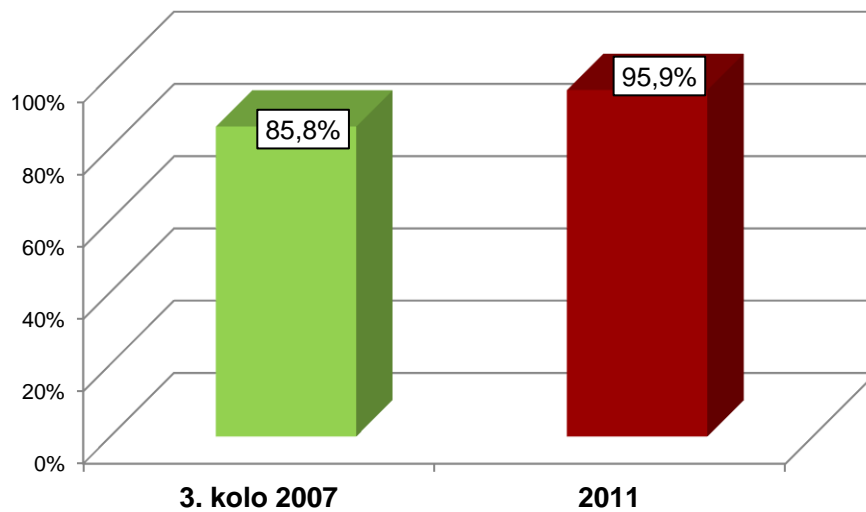


Graf AUGUR Consulting s.r.o.

Příloha D – Fáze ostatní hodnocená kritéria

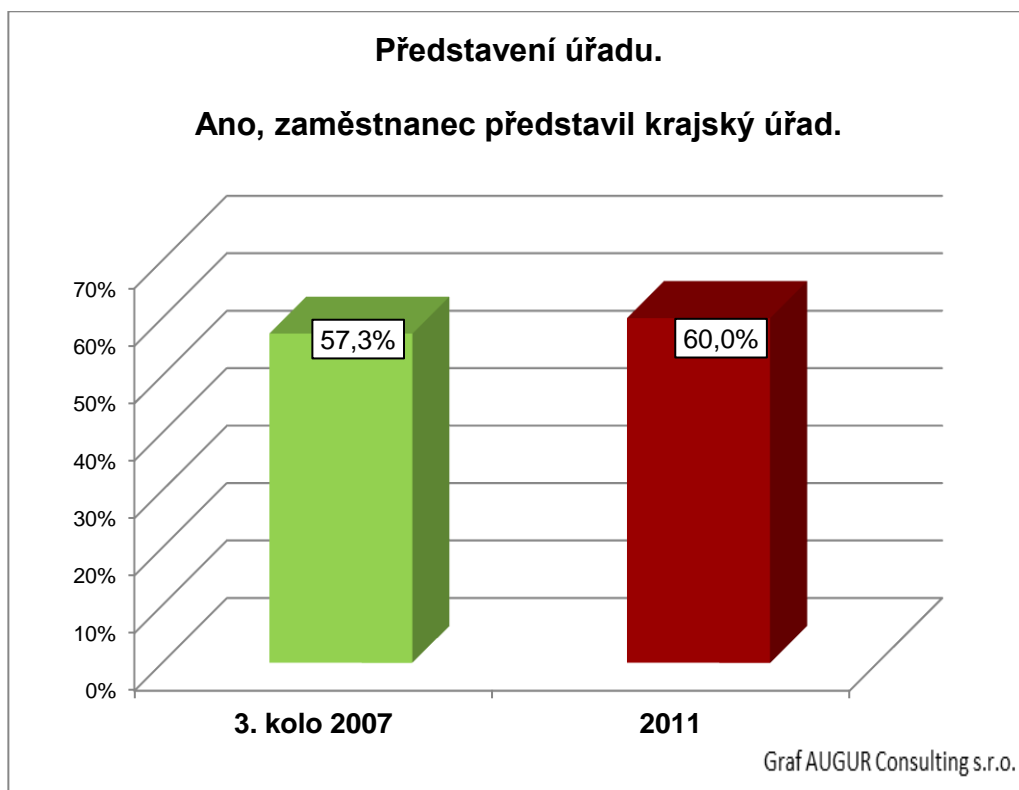


Celkový dojem z celé interakce.



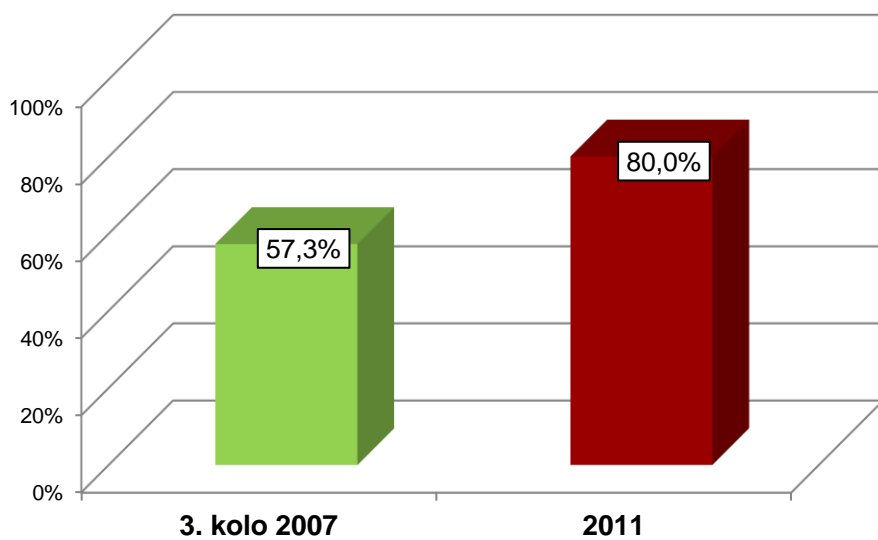
Graf AUGUR Consulting s.r.o.

Příloha E – Fáze telefonické interakce



Představení odboru.

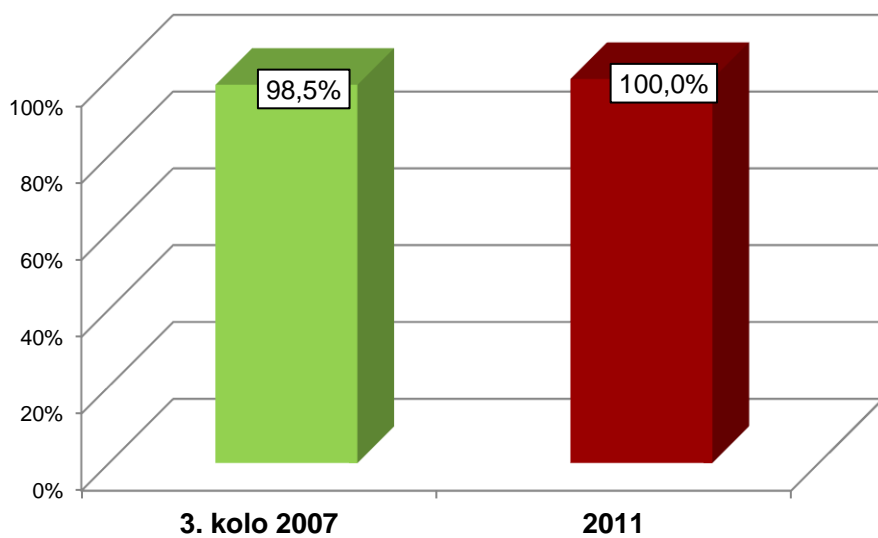
Ano, zaměstnanec představil svůj odbor.



Graf AUGUR Consulting s.r.o.

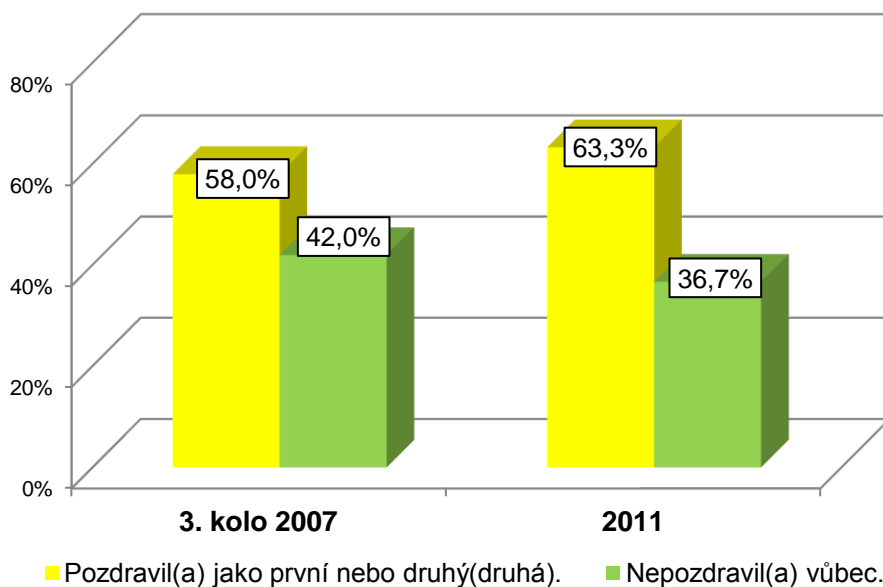
Představení zaměstnance.

Ano, zaměstnanec se představil.



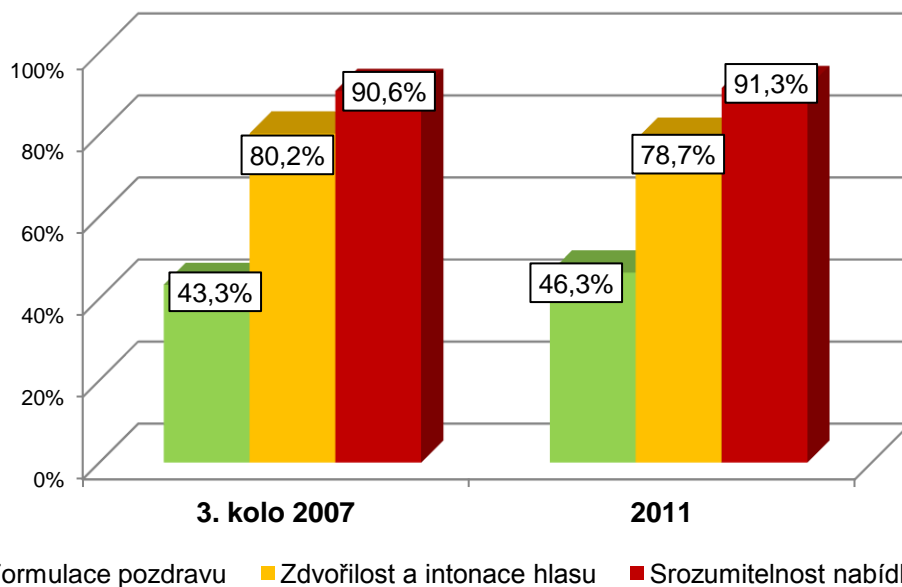
Graf AUGUR Consulting s.r.o.

Pozdrav zaměstnance.

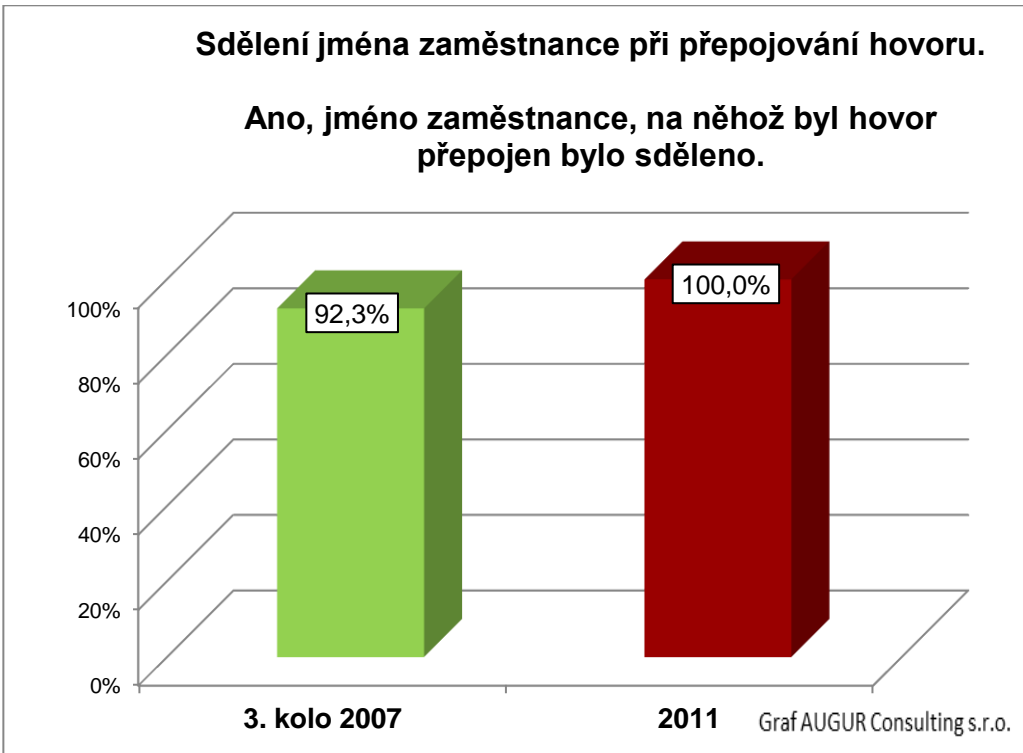
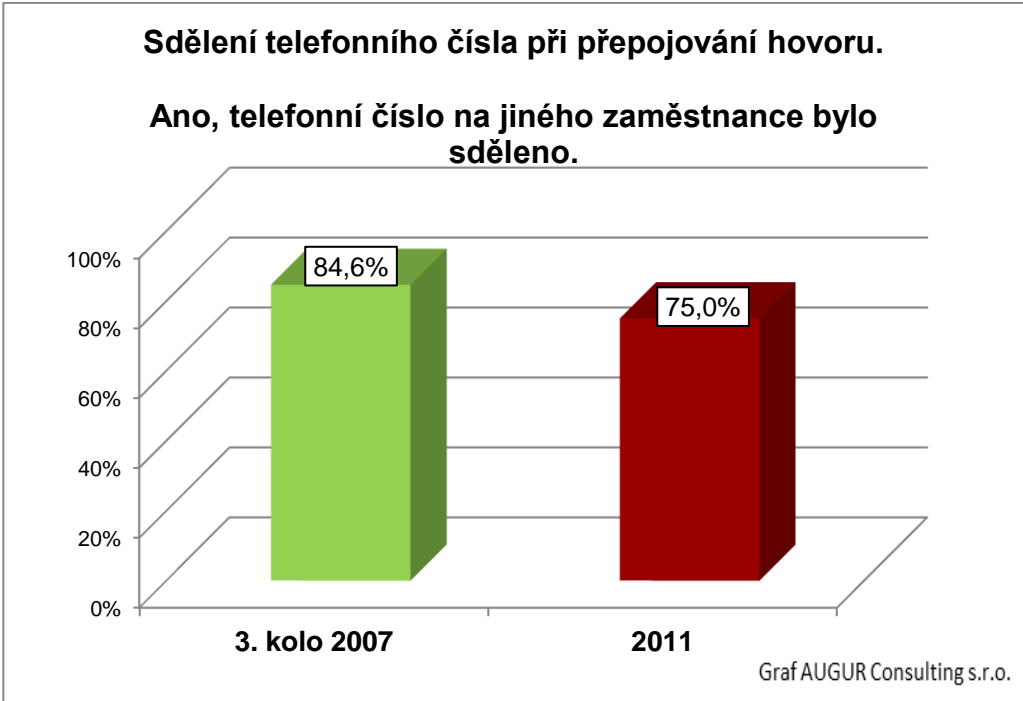


Graf AUGUR Consulting s.r.o.

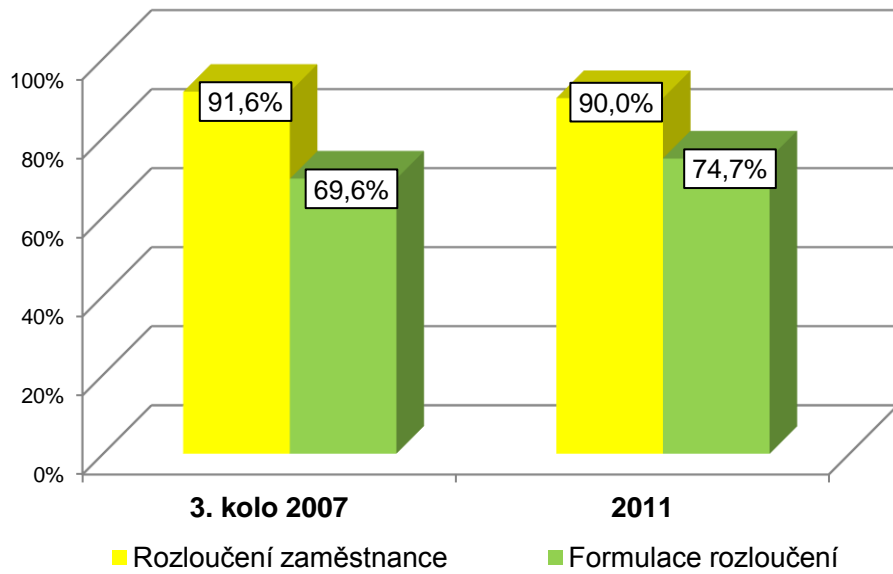
Průměrná hodnocení dalších kritérií.



Graf AUGUR Consulting s.r.o.

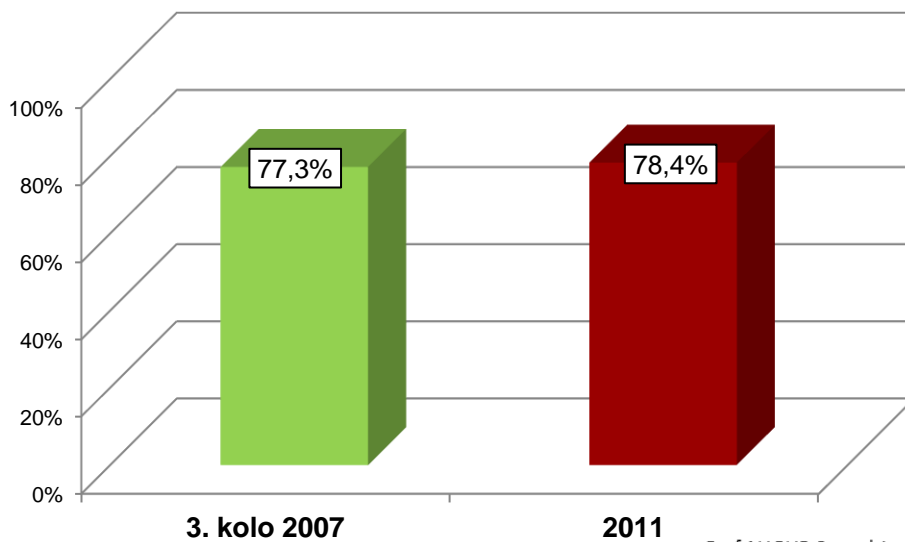


Rozloučení a formulace rozloučení zaměstnance.



Graf AUGUR Consulting s.r.o.

Celkový dojem z telefonické interakce.



Graf AUGUR Consulting s.r.o.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Hana Dlabajová

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Efektivita vzdělávání zaměstnanců Zlínského kraje zařazených do Krajského úřadu Zlínského kraje

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 78

Celkový počet stran příloh: 12

Počet titulů české literatury a pramenů: 19

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: PaedDr. Vladimír Ušák