

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Katedra řízení

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

**Analýza systému vzdělávání a rozvoje
pracovníků**

Vedoucí bakalářské práce

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor

Radka Kavková

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radka KAVKOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Charakteristika:

Bakalářská práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů, oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci. Vzdělávání a rozvoj pracovníků - možnost seberealizace a zapojení do procesu řízení, jako podmínka zvyšování efektivního chodu organizace.

Cíl řešení:

Cílem bakalářské práce je analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků, analýza současného stavu, hodnocení přínosu vzdělávání včetně návrhů změn v systému vzdělávání.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Cíl práce a metodika zpracování. 4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje. 5. Návrh rámcových změn. 6. Závěr. 7. Přehled použité literatury. 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle možností
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

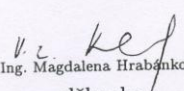
Seznam odborné literatury:

BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: zásady moderní personalistiky. 3.vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3
MILGROM, P., ROBERTS, J. Modely rozhodování v ekonomii a managementu. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-411-8
ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
Katedra řízení

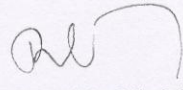
Datum zadání bakalářské práce: 27. března 2008

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2009


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentů 13 (6)
370 05 České Budějovice
IČ 600 76 658. DIČ CZ60076658


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 27. března 2008

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci na téma „ Analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků“ vypracovala samostatně pouze na základě vlastních zjištění a parametrů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích, dne 15. dubna 2010

Radka Kavková

Děkuji vedoucímu práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za konzultace, připomínky, projevený zájem, čas a cenné rady, které mi posloužily k vypracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat Městskému úřadu v Tachově za poskytnuté informace.

OBSAH

1 ÚVOD	7
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED	9
2.1 STRATEGIE	10
2.2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	11
2.3 IDENTIFIKACE POTŘEB A DEFINICE CÍLŮ VZDĚLÁVÁNÍ.....	13
2.4 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	15
2.5 REALIZACE VZDĚLÁVACÍHO PROCESU	18
2.6 VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	23
3 CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ	27
4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	28
4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE	28
4.2 ODBOR VNITŘNÍCH VĚCÍ.....	29
5 VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI	30
5.1 VSTUPNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	30
5.2 ZVLÁŠTNÍ ODBORNÁ ZPŮSOBILOST	32
5.3 PRŮBĚŽNÉ VZDĚLÁVÁNÍ	34
5.4 ZVYŠOVÁNÍ KVALIFIKACE.....	35
6 DISKUSE A NÁVRHY	37
7 ZÁVĚR	40
8 SUMMARY	42
9 SEZNAM LITERATURY	43

1 Úvod

Lidský kapitál hraje velmi důležitou roli v konkurenčním boji firem. Jeho hodnota se úměrně zvyšuje s tím, jak je používán. Stále důležitější součástí strategií firem se tedy stává rozvoj lidských zdrojů. Inovující se pracovní postupy, změny v legislativě, rychlý rozvoj informačních technologií – to vše nutí firmy usilovat o to, aby jejich zaměstnanci byli schopni na tyto změny flexibilně reagovat.

Stěžejní je zformovat lidské zdroje do podoby, která dokáže využít intelektuálního potenciálu lidí ve prospěch splnění cílů firmy. Vedle rozvíjení schopností a dovedností personálu zahrnuje tento proces také použití nástrojů řízení, díky nimž je možné dosáhnout vysoké úrovně a kvality pracovních výkonů zaměstnanců. Společně s efektivním řízením těchto procesů je významná také motivace lidí.

V současné době se stále více ukazuje, že firmám nestačí pracovníky pouze náležitě odborně připravit a zajistit jim osvojení nových odborných znalostí a dovedností. Zaměstnanci by rovněž měli mít žádoucí rysy osobnosti. Z tohoto důvodu jsou tradiční způsoby vzdělávání nahrazovány aktivitami, jejichž cílem je získání širšího rejstříku znalostí a dovedností než daná pracovní pozice vyžaduje a také formování osobnosti zaměstnanců. Tyto snahy mají vést k docílení maximální flexibility pracovníků a jejich schopnosti reagovat na změny.

Personální řízení bylo již od svých počátků považováno za významnou součást procesu řízení. Začátek nového milénia (tisíciletí) přinesl mimo jiné také posílení jeho významu. Oproti době, kdy ekonomický vývoj byl relativně kontinuální a na probíhající změny bylo možno reagovat aniž by se radikálně měnila strategie fungování a rozvoje firmy, se dnes zvyšuje význam schopnosti

vysoké flexibility a stanovení správných strategií chování firmy v měnícím se prostředí.

K tomu, aby vzdělávání plnilo funkci strategicky významného nástroje, je zapotřebí, aby na základě analýzy potřeb dané firmy a v souladu s její strategií fungovala jeho součinnost s ostatními nástroji (způsob výběru personálu, jeho řízení, organizačním zázemím, atd.) Bez této součinnosti a není možné dosáhnout požadované efektivity.

Cílem bakalářské práce s názvem „Analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků“ je analýza současného stavu systému vzdělávání vybrané organizace a zároveň návrh řešení vedoucích ke zvýšení efektivity tohoto systému. Bakalářská práce je zaměřena na vzdělávání pracovníků státního sektoru.

2 Literární přehled

Vodák a Kucharčíková (2007) uvádí, že při úvahách o lidském kapitálu a významné úloze jeho působení v podniku se stále více v poslední době hovoří o řízení lidských zdrojů než o personálním řízení. Je to přístup, který je orientován na personální řízení projevující se v důrazu na vzájemnost a chápání lidí ve větší míře jako zdroje, do něhož se investuje, než jako nákladové položky. Mezi základní pojmy v tomto tématu patří lidský kapitál, lidské zdroje a lidský potenciál.

Pokud je lidský kapitál charakterizován jako souhrn vrozených a získaných vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, jimiž lidé disponují, pak lidské zdroje představují lidi v pracovním procesu, nositele lidského kapitálu a potenciálu. Lidský kapitál lidé vlastní bez ohledu na to, jaké je jejich pracovní zařazení v organizaci. Pokud lidé cílevědomě aktivizují své schopnosti v činnostech vedoucích k rozvoji podniku, k jeho pohybu vpřed, potom hovoříme o lidském potenciálu.

O pojmání a významu řízení lidských zdrojů říká Koubek J. (2002), že podnik či jakákoli jiná organizace mohou existovat jen tehdy, když se podaří nashromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- a) materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie)
- b) finanční zdroje
- c) informační zdroje
- d) lidské zdroje

Stálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je hlavním úkolem podnikového řízení. Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zabývá vším, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy na jeho získání, fungování, formování, využití, organizaci a propojení jeho činností, pracovních schopností a pracovního chování. Týká se

nejen vztahu k vykonávané práci, k podniku a spolupracovníkům, ale také osobního uspokojení z vykonávané práce, z vlastního osobního rozvoje a v neposlední řadě z výsledků vlastní práce.

Lidské zdroje uvádí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využití, představují ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách většinou i nejdražší zdroj, rozhodující o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Je proto důležité, aby se staly jádrem veškerého řízení podniku.

2.1 Strategie

„Cílem funkce řízení lidských zdrojů je přilákat, motivovat, rozvíjet a udržet si zaměstnance v bezpečném a spravedlnost respektujícím prostředí. Oddělení řízení lidských zdrojů tohoto cíle dosahuje konzultacemi a službami v oblasti plánování, organizace práce a analýzy pracovních míst, platů a odměn, náborem pracovníků a jejich výběru, hodnocení výkonu, vztahů s odbory, zaměstnanci a zaměstnavatelem, dále v oblasti bezpečnosti práce, v pracovněprávních záležitostech a informačních systémech pro řízení lidských zdrojů. Každá jednotlivá funkce by měla poskytovat informace do příslušného subsystému, jako je například výcvik nebo nábor zaměstnanců.“ (Belcourt a Wright, 1998)

Podle Armstronga (2002) je strategický rozvoj lidských zdrojů vytváření příležitostí k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu i organizací. Ukazuje široký a dlouhodobý pohled na to, jak politika a praxe rozvoje lidských zdrojů může přispět k uskutečnění podnikových strategií. Strategický rozvoj lidských zdrojů je zaměřen na zvyšování schopností zdrojů v souladu s tím přesvědčením, že lidské zdroje firmy jsou hlavním zdrojem konkurenční výhody. Týká se tedy rozvoje intelektuálního kapitálu požadovaného organizací i zabezpečování toho, že bude mít organizace tu správnou kvalitu lidí k uspokojování svých současných a budoucích potřeb. Harrisonová (1997) říká,

že je to rozvoj vyplývající z jasné vize o schopnostech a potenciálu lidí, který probíhá v souladu s celkovým strategickým rámcem daného podniku.

Hroník (2007) dělí strategický rozvoj na organizační rozvoj a rozvoj jednotlivců.

Pro organizační rozvoj je charakteristickým prvkem soustředění se na změnu ve fungování celé organizace a jejích částí. Společná práce na konkrétních problémech za chodu organizace. Vzdělávací aktivity mají podpůrnou roli. Strategie organizačního rozvoje se také zabývá paradoxem, jak v prostředí pravidel, řešení problémů organizace a definovaných zájmů organizace vyvolat individuální iniciativu a tvořivost. Dosažení spolupráce je hlavním procesním úkolem.

Při strategii rozvoje jednotlivců vycházíme z toho, že organizace je na dobré úrovni, jestliže má odborně a personálně připravené jedince. Uplatňuje se zde kompetenční model. Při jeho navrhování je uplatněno sociálně psychologické východisko, ve kterém jsou tři velké skupiny kompetencí – kompetence řešení problému, interpersonální kompetence a kompetence sebeřízení.

2.2 Podnikové vzdělávání

Podle Koubka (2002) se zaměřuje podnikové vzdělávání zaměstnanců na formování pracovních schopností v širším smyslu slova. Tedy včetně formování sociálních vlastností potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru. Podnikové vzdělávání je součástí personální činnosti, protože organizováním a podporou vzdělávání svých pracovníků dává najevo, že si jich vysoce váží. Na svoje náklady umožňuje jejich konkurenceschopnost na trhu práce a dává jim tím perspektivu. Podporou rozvoje svých zaměstnanců přispívá ke zvyšování a zkvalitňování efektivity vnitřních procesů a k rozvoji podniku jako celku.

Vzdělávání, které realizují podniky, tvoří významnou součást celoživotního vzdělávání, přičemž za celoživotní vzdělávání pokládáme spojení vzdělávání formálního, neformálního, realizovaného v průběhu zaměstnání, a neinstitucionálního, které tvoří součást každodenního života a nemusí být chápáno jako vzdělávání.

Aby nebylo vzdělávání náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a podniku zaručilo návratnost vložených prostředků, musí vycházet z celkové podnikové strategie a musí být systematické. Toto vyžaduje nezbytnou spolupráci více odborů či oddělení v podniku a také spolupráci s interními a externími odborníky a vzdělávacími institucemi.

System podnikového vzdělávání

„System podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Do celého systému podnikového vzdělávání patří orientace na pracovníka, doškolování, přeškolování a rozvoj, iniciované a financované podnikem.“ (Vodák a Kucharčíková, 2007)

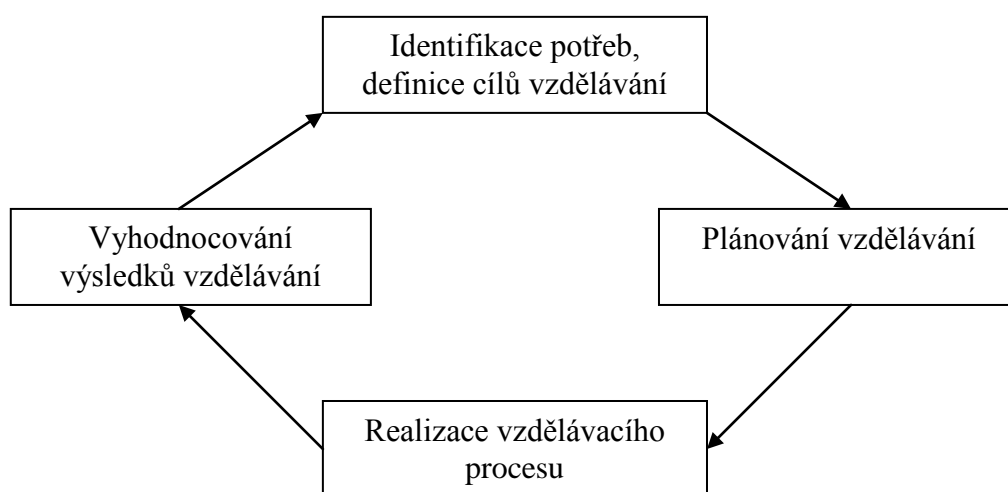
Změny v podnikatelském prostředí požadují pružnou reakci podniků a vyvolávají požadavky na změnu a nové formování pracovních schopností personálu.

Proces podnikového vzdělávání

Belcourt a Wright (1998) ve své práci popisují proces podnikového vzdělávání takto: Prvním krokem ve výcvikovém procesu je identifikace problému – něco v organizaci není zcela v pořádku, existuje nějaký nedostatek. Například se objevuje příliš velký počet stížností od zákazníků, snižuje se podíl na trhu, je nízká kvalita nebo dochází k tomu, že zaměstnanci jsou vedením nebo technikou frustrováni. Pokud se vyskytnou nedostatky v některé části organizace, provede se analýza potřeb s cílem zjištění difference nebo mezery mezi tím, jak situace vypadá, a tím, jak by správně měla vypadat. Výsledkem analýzy potřeb

je stanovení cílů – nebo měřitelných výsledků – které vedou ke zlepšení situace a zmírnění diference. Dříve, než se rozhodne, že nejlepším řešením tohoto problému je výcvik, je nutné zvážit alternativní řešení této velice nákladné možnosti. Analýza potřeb, stanovení cílů a zvážení alternativ nutí školitele, aby se zaměřili na zlepšení výkonnosti, a ne na zabezpečení výcvikového programu.

Schéma č. 1: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Vodák, J., Kucharčíková, A.; Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2007

2.3 Identifikace potřeb a definice cílů vzdělávání

Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

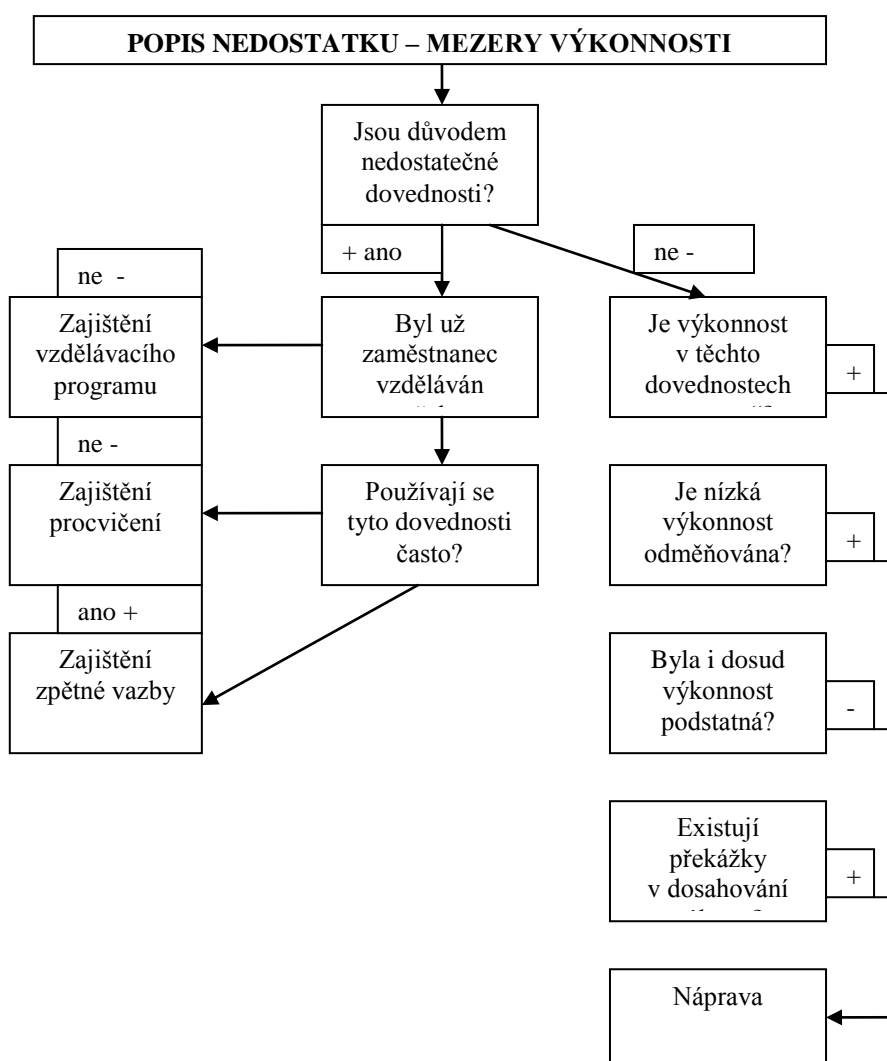
„Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Identifikace dává odpověď na takové otázky, jako:

- je výkonnost v předmětných dovednostech skutečně nezbytná?
- je zaměstnanec skutečně odměňován za ovládnutí těchto dovedností?
- podporuje ve skutečnosti management požadované chování?
- jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?

Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním. Dalším výsledkem je pak návrh vhodného vzdělávacího programu.

Při identifikaci potřeb vzdělávání je třeba porovnávat dvě úrovně výkonnosti, a to standardní (požadovanou, optimální, plánovanou) výkonnost a současnou (existující, reálnou) výkonnost. Rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi představuje výkonnostní mezeru.“ (Vodák a Kucharčíková, 2007)

Schéma č. 2: Analýza problémů výkonnosti



Zdroj: Vodák, J., Kucharčíková, A.; Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2007

Stanovení cílů vzdělávání

Vodák a Kuchaříková (2007) uvádí, že cíle vzdělávání určíme na základě stanovených potřeb vzdělávání. Pro jednoznačnost jejich významů je dobré rozdělit cíle do dvou kategorií, na cíle programové a cíle jednotlivé vzdělávací akce.

- a) programové cíle zahrnují cíle celého vzdělávacího programu jako výstupu procesu stanovení potřeb vzdělávání.
- b) cíle kurzu (vzdělávací akce) obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit a ty mohou obsahovat ještě další dílčí cíle.

V praxi musíme rozlišovat mezi cílem a záměrem. Záměr vyjadřuje, co chce lektor v průběhu lekce dělat, proč bude určité téma probíráno. Cíle nám říkají, co budou účastníci kurzu po jeho úspěšném absolvování schopni dělat. Cíle by měly vyjadřovat požadované chování, konkretizovat podmínky výkonu požadovaného chování, případně určovat normy pro posouzení, zda bylo dosaženo požadovaného chování. Při stanovení cílů je třeba brát v potaz jejich reálný počet. Přecenění schopností účastníků a jejich zahlcení velkým počtem cílů a z toho vyplývajícím neúměrně velkým množstvím materiálu může v krátkém časovém úseku při učení způsobit více škody než užitku.

2.4 Plánování vzdělávání

Podle Armstronga (2002) je dobré každý vzdělávací program vytvářet individuálně a jeho podobu je nutné neustále rozvíjet v tom případě, že se objeví nové potřeby vzdělávání, nebo když odezva na program signalizuje nezbytnost změn.

Cíle – je nutné pečlivě zvážit cíle vzdělávacího programu. Lze je definovat v podobě „kritérií chování“, tj. norem nebo změn pracovního chování, kterých musí být dosaženo, aby bylo vzdělávání považováno za úspěšné. Je dobré určit, co by měl absolvent být schopen dělat až se vrátí po ukončení kurzu na pracoviště.

Obsah – do značné míry by ho měly určovat analýza potřeby učení a vzdělávání a vyhodnocení toho, co je třeba udělat pro dosažení dohodnutých cílů vzdělávání.

Délka – závisí na obsahu. Ale je dobré zamyslet se nad tím, jak by se dala délka vzdělávání urychlit pomocí takových metod, jako je například vzdělávání pomocí počítačů. Také zvažme, ve kterých případech je třeba více času na to, aby se lidé sami učili „objevováním“ či náležitému zapojení lidí, které zajistí, aby účastníci měli příležitost plně pochopit nové myšlenky a postupy.

Místo - jsou tři místa, kde je možné realizovat vzdělávání: v podniku, při výkonu práce, v podniku, mimo pracoviště a externě, mimo podnik.

Čas – vzdělávání v pravý čas (just-in-time) je úzce propojené s naléhavými a důležitými potřebami lidí v souvislosti s jejich bezprostředními či nastávajícími aktivitami v podniku. Je uskutečňováno co nejbližší okamžiku, v němž k této aktivitě dojde. Absolventi získají rychlou zpětnou vazbu týkající se efektivnosti vzdělávání a na základě toho se okamžitě toto vzdělávání upravuje.

Vytváření programů – vytváření vzdělávacích programů je uměním. Neexistují žádná pravidla. Každý program je potřeba zvažovat individuálně. Ale musíme klást důraz na uplatnění získaného vzdělávání v praxi.

Možnosti výběru vzdělávání – možnosti vzdělávání a jejich možný dopad na výsledky podniku uvádí schéma č. 3

Tabulka č. 1: Možnosti výběru vzdělávání

Přístup	Hlavní rysy	Pravděpodobný dopad na podnikové výsledky
1. externí vzdělávací kurzy	- předměty pro daný druh pracovníků - nejsou šity na „míru“	malý
2. interní kurzy / semináře	- určité „šití na míru“ - velké skupiny	malý +
3. samostatné učení pomocí multimediálních nástrojů	- je „šito na míru“ - praktické postupy a přemýšlení	střední
4. koučování malých skupin	- plně „šito na míru“ - založené na případových studiích - skupiny o 4-8 osobách - krátká, ale častá setkání	velký
5. učení se akcí	- plně „šito na míru“ - zaměřeno na skutečné situace - krátká, ale častá setkání	velký
6. individuální koučování	- zaměřeno na skutečné situace - časově náročné , ale cenné pro obě strany	velmi velký
7. vzdělávání v pravý čas	- plně „šito na míru“ bezprostředních potřeb - malé skupiny nebo jednotlivci - používání učení se akcí nebo koučování - krátká, ale častá setkání	velmi velký

Zdroj: Armstrong, M.; Řízení lidských zdrojů, 2002

2.5 Realizace vzdělávacího procesu

Po ukončení předchozích fází vzdělávacího procesu dochází k samotné realizaci a to v souladu s plánem podnikového vzdělávání.

Metody vzdělávání

Vhodná volba metody vzdělávání závisí na okolnostech vztahujících se k podniku, k jednotlivcům a k učebním cílům. „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, jímž se podnik zabývá. Důležitá je odborná úroveň a zkušenosti lektorů i prostorové možnosti realizace vzdělávacích programů.“ (Vodák a Kucharčíková, 2007)

Metody vzdělávání dělíme do dvou základních skupin:

1. „Metody vzdělávání na pracovišti (on the job), na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných povinností, které jsou vhodnější u vzdělávání dělníků. Patří sem například: instruktáž při výkonu, rotace práce (cross training), koučování (coaching) nebo mentorování (mentoring)
2. Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job) jsou vhodnější u vzdělávání manažerů a specialistů. K takovým metodám patří: přednáška, demonstrace, koučování, samostudium, workshop, brainstormingu. Diskuse, seminář, případová studie, hraní rolí, učení akcí, manažerské hry, bzučící skupiny, diagnosticko-výcvikový program (assessment centre).“ (Koubek, 2002)

Koubek (2002) dále dělí metody vzdělávání:

a) Přednáška

Přednáška je obvykle zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.

Výhody: rychlost přenosu informací a nenáročnost na podmínky

Nevýhody: jednostranný tok informací pasivně přijímaný účastníky vzdělávání

b) Přednáška spojená s diskusí

Přednáška spojená s diskusí (skupinovou diskusí) nebo také seminář uvedené nevýhody přednášky překonává. Je to metoda, která zprostředkovává spíše znalosti.

Výhody: během diskuse se objevují nápady a řešení problémů, účastníci jsou stimulováni k větší aktivitě

Nevýhody: organizačně náročnější, je třeba akci také vhodným způsobem moderovat

c) Demonstrování

Demonstrování (praktické, názorné vyučování) zprostředkovává znalosti trenažérů, předvádění pracovních postupů nebo funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích či v podnicích vyrábějících tato zařízení apod. I když je tato metoda orientována na zprostředkování znalostí, vnáší do vzdělávání důraz na praktické využívání těchto znalostí a oproti předchozím metodám se i více orientuje na dovednosti.

Výhody: zkoušení dovednosti v bezpečném prostředí, metoda zprostředkovává i dovednosti

Nevýhody: rozdílnost podmínek ve vzdělávacím zařízení a na skutečném pracovišti, na závalu je i určitá schematičnost výuky či zjednodušení problémů

d) Případové studie

Případové studie jsou velmi oblíbenou a rozšířenou metodou vzdělávání. Často se používají při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jsou to skutečná nebo

smyšlená vylíčení nějakého organizačního problému. Účastníci vzdělávání nebo jejich malé skupinky je studují, snaží se diagnostikovat situaci a poté navrhnout řešení problému.

Výhody: pomáhají rozvíjet analytické myšlení i schopnost nalézt řešení problému

Nevýhody: kladou vysoké požadavky na přípravu i na vzdělavatele (moderátora)

e) Workshop

Workshop je variantou případových studií. V tomto případě se praktické problémy řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.

Výhody: poskytuje příležitost podělit se o nápady a myšlenky při řešení každodenních reálných problémů a posoudit problémy z různých aspektů, je vhodným nástrojem výchovy k týmové práci.

Nevýhody: stejné jako u případových studií

f) Brainstorming

Brainstorming je také variantou případových studií. Skupina účastníků vzdělávání je požádána, aby každý z nich navrhl (ústně nebo písemně) způsob řešení daného problému. Po předložení návrhů se koná diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh či optimální kombinace návrhů.

Výhody: účinná metoda, která přináší nové nápady a alternativní přístupy k řešení problémů, podporuje kreativní myšlení

Nevýhody: stejné jako u případových studií

g) Simulace

Simulace je metoda mnohem více zaměřená na praxi a aktivní účast školených. Účastníci vzdělávání dostanou velmi podrobný scénář a jsou vyzváni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Většinou jde o řešení běžné životní situace vyskytující se v práci vedoucích pracovníků. V průběhu vzdělávání se obvykle přechází od jednodušších problémů ke složitějším.

Výhody: účinná metoda pro formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat se

Nevýhody: obtížné nalezení vhodné formy působení a usměrňování účastníků vzdělavatelem, velmi náročná na přípravu

h) Hraní rolí

Hraní rolí (manažerské hry) je metodou vyloženě orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost. Účastníci na sebe vezmou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Scénář role jim přitom ponechává větší či menší prostor pro dotváření role, ale vždy je nutné řešit konkrétní situaci. Vždy je třeba zachovat žádoucí míru autenticity. Metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností spíše u vedoucích pracovníků.

Výhody: učí účastníky samostatně myslet, reagovat a ovládat své emoce

Nevýhody: vyžaduje pečlivou organizační přípravu, na vzdělavatele klade stejně náročné požadavky jako případová studie či simulace

ch) Assessment centre

Assessment centre (nebo také development centre), česky pak diagnosticko-výcvikový program. Je to moderní a velmi vysoce hodnocená metoda nejen výběru, ale i vzdělávání manažerů. Účastník vzdělávání plní určené úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň práce manažera. Úkoly a problémy jsou většinou náhodně generovány počítačem, lze měnit jejich frekvenci a vytvářet tak různou úroveň stresu. Počítač posléze vyhodnocuje i řešení problémů a učiněná rozhodnutí, popř. již existující optimální, předem vypracovaná řešení a rozhodnutí. Účastník si tak snadno může konfrontovat svá řešení a rozhodnutí s optimálními, čímž se učí.

Výhody: účastník si v tomto případě komplexním způsobem osvojuje znalosti, manažerské dovednosti, učí se překonávat stres, řešit zároveň úkoly různé povahy, jednat s lidmi, hospodařit s časem a mnohé jiné

Nevýhody: velmi náročná metoda na přípravu a technické vybavení

i) Outdoor training

Outdoor training nebo také adventure education, kterou by bylo možné označit jako „učení se hrou“ je metoda, která se v poslední době často používá ve vzdělávání manažerů. Jde skutečně o hry či akce spojené se sportovními výkony. Ale v tomto případě je hrají manažeři a učí se přitom manažerským dovednostem, např. hledání optimálního řešení nějakého úkolu, umění koordinovat nějakou činnost, umění komunikovat se spolupracovníky a pověřovat je úkoly a mnohé další. Vzdělávání se může odehrávat jak ve volné přírodě, v tělocvičně, tak i v poněkud upravené učebně.

Výhody: účastníci se zábavnou formou učí manažerským dovednostem a zdokonalují je, je to ideální propojení hry a sportu

Nevýhody: náročná na přípravu, je třeba překonat určité předsudky a neochotu manažerů si hrát, obavu ze zesměšnění či jejich nechuť k pohybovým aktivitám.

j) Vzdělávání pomocí počítačů

Vzdělávání pomocí počítačů patří taktéž mezi metody, jejichž používání soustavně vzrůstá. Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují vzdělávajícím se osobám široké množství informací, poskytuje jim různé testy a cvičení a umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností. V poslední době je k dispozici stále více vzdělávacích počítačových programů ze všech oborů lidské činnosti. Výhodu mají ty organizace, které disponují interními počítačovými sítěmi.

Výhody: lze použít jak ke kolektivnímu, tak k individuálnímu vzdělávání, je to interaktivní metoda umožňující okamžitou zpětnou vazbu, tempo vzdělávání lze přizpůsobit individuálním potřebám a schopnostem účastníka, je to dosti atraktivní metoda vzdělávání a umožňuje vzdělávat se zábavnou a velmi názornou formou, z hlediska organizace je to metoda časově efektivní, metoda umožňuje přenést vzdělávání mimo pracovní dobu do soukromí pracovníka

Nevýhody: náročná na vybavení, vzdělávací programy jsou poměrně drahé (Koubek, 2002)

2.6 Vyhodnocování vzdělávání

„Je důležité vyhodnocovat vzdělávání, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těch výsledků učení, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde je zapotřebí zlepšení nebo změn, aby bylo vzdělávání ještě účinnější.“ (Armstrong, 2002)

Podle Belcourt a Wright (1998) hodnocení uzavírá celý proces rozvoje lidských zdrojů, který začíná identifikací potřeb.

Úrovně vyhodnocování

Armstrong (2002) uvádí 4 úrovně vyhodnocování vzdělávání:

Úroveň 1 – Reakce - zkoumá se zde, jak účastníci na toto vzdělávání reagují. Zjišťuje se tedy bezprostřední spokojenost zákazníka.

Úroveň 2 – Hodnocení poznatků – na této úrovni získáváme informace o tom, jak dalece byly splněny cíle učení. Je zapotřebí zjistit, kolik znalostí si účastníci osvojili, jaké dovednosti si osvojili či zlepšili a do jaké míry se u nich změnila jejich postoje v žádoucím směru. Měly by být použity testy, které se konají před uskutečněním programu a po něm.

Úroveň 3 – Hodnocení chování – zde se hodnotí, do jaké míry se po návratu účastníků na pracoviště změnilo jejich chování. Musíme odpovědět na otázku, do jaké míry absolventi vzdělávání uplatňují získané znalosti při výkonu práce. Účastníkům by měl být dán určitý čas, aby měli možnost své chování při práci změnit.

Úroveň 4 – Hodnocení výsledků – tato poslední úroveň poskytuje základnu pro posouzení prospěšnosti vzdělávání z hlediska jeho nákladů. Hodnocení je založeno na zkoumání před vzděláváním i po něm a určuje míru, v jaké byly

dosaženy základní cíle vzdělávání v oblastech, jako je přírůstek prodeje, zvýšení produktivity, snížení úrazů nebo zvýšení spokojenosti zákazníků.

Přínosy vyhodnocování

Vodák a Kucharčíková (2007) uvádí, že u každého jevu, aktivity či procesu, i při vyhodnocování se dají použít argumenty, které tento proces podporují, stejně jako takové, které hledají jeho negativa. Při rozhodování, zda vyhodnocování realizovat nebo ne, je třeba zvážit všechny argumenty pro a proti.

K přínosům vyhodnocování patří tyto skutečnosti:

- umožňuje manažerům soustředit pozornost na lidské zdroje tak, jako se zaměřují na jiné „věci“, za něž mají zodpovědnost. Také zlepšuje vztahy mezi účastníky a manažery
- přispívá k efektivitě podnikání a není druhotnou činností či nevídaným nákladem.
- podporuje těsnější vazbu mezi podnikatelskými cíli podniku a mezi cíli vzdělávání.
- zlepšuje zaměření na požadované cíle vzdělávání a na dosažení cílů týmu a jednotlivce.
- ukazuje účastníkům vzdělávání, že mají zodpovědnost za dosažené výsledky a že vzdělávací aktivity neslouží jen k uvolnění z práce.
- zaměřuje se na osobní a rozvojové funkce. Stává se prvkem zlepšování výkonnosti.
- pomáhá rozhodovat o prioritách, tedy o tom, které vzdělávací aktivity nejvíce dopomáhají ke zvyšování výkonnosti a dosahování našich cílů.
- umožňuje odpovědět na otázku, zda je vzdělávání pro daný případ tím nejvhodnějším řešením.
- stanoví, ve kterých oblastech se dá dosáhnout lepší návratnosti investic.
- ukazuje, jak dosáhnout stejného výsledku jiným, lepším způsobem.
- určuje, jak můžeme získat lepší výsledek tím, že peníze použijeme jiným způsobem.

- podporuje integraci vzdělávání a jiných pracovních činností.
- vytváří spolupráci mezi personálním oddělením a managementem.
- vytváří u manažerů pocit vlastnictví ve vztahu ke vzdělávání, protože jsou tázáni, jak jim vzdělávací aktivity pomáhají v dosahování jejich cílů.
- zajišťuje, že vzdělávání je vyhodnocováno ve srovnání s vhodnými kritérii a nezůstává pouze na úrovni emotivních reakcí.

Vodák a Kucharčíková (2007) zahrnují do přínosů vzdělávání:

- lepší využití potenciálu zaměstnanců – vzdělávání pomáhá pracovním týmům a jednotlivcům stát se přizpůsobivějšími, flexibilnějšími a schopnějšími plnit požadavky týkající se zvyšování výkonu.
- lepší využití zařízení a systémů – není pravděpodobné, že pracovníci dokáží vytěžit maximum z používaných technologií, pokud s nimi nejsou obeznámeni a v dané problematice vzdělávání. Často se stává, že organizace investují podstatnou část prostředků do technologických vstupů a neberou v úvahu problémy, které mají lidé s nimi pracující a udržující dané zdroje.
- zvýšení výkonu – vzdělávání může přinést podstatné zvýšení návratnosti spotřebovaných zdrojů. Můžeme očekávat zlepšení v oblasti výrobních procesů, administrativní procedury, kvality, bezpečnosti či spokojenosti zákazníka.
- snížení fluktuace – pracovníci většinou pozitivně reagují na možnosti vzdělávání a rozvoje. Takový přístup podniku zlepšuje jeho image, láká zaměstnance s vyšší úrovní kvalifikace a také zvyšuje pravděpodobnost, že zůstanou ve firmě.
- zvýšení spokojenosti zákazníků – velmi často si zákazník uvědomí potřebu vzdělávání zaměstnanců svého partnera jako první a odchází ke konkurenci, která dokáže lépe a ochotněji splnit jeho požadavky a potřeby.

Vzdělávání je však také náročné na získávání potřebných informací, výsledky jsou často posuzovány subjektivně, vyžaduje mnoho času a vynaložení

dodatečných finančních prostředků, úsilí, úzkou spoluúčast lektorů a účastníků vzdělávání i managementu. Současně není lehké oddělit dopady vzdělávání od vlivů vzniklých působením jiných podnikových procesů a některé přínosy vzdělávání je obtížné kvantifikovat.

3 Cíl práce a metodika zpracování

Cílem bakalářské práce s názvem „Analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků“ je na základě zjištěných skutečností analyzovat systém vzdělávání a rozvoje pracovníků, hodnocení přínosu vzdělávání včetně návrhů změn v jeho systému. Bakalářská práce byla zpracována na Městském úřadě v Tachově.

Prvním krokem bylo prostudování dostupných literárních zdrojů potřebných pro účely této práce. Posléze byl prostřednictvím publikací českých a zahraničních autorů vytvořen literární přehled, který je použit v úvodní části práce.

Praktická část obsahuje stručnou charakteristiku vybrané organizace. Následuje analýza vzdělávání a uvedení problémů objevujících se ve vzdělávání zaměstnanců zkoumané organizace, které byly formulovány na základě zjištěných informací. V závěru byly navrženy změny vedoucí ke zvýšení efektivity procesu vzdělávání.

Při vypracování bakalářské práce byly využity nejen teoretické poznatky, ale také vnitropodnikové materiály, získané při konzultacích s odpovědným pracovníkem a zaměstnanci Městského úřadu v Tachově. Dalším zdrojem informací byly internetové stránky Městského úřadu v Tachově a několika vzdělávacích institucí.

Pro technické zpracování byly použity programy Microsoft Office Word 2003. Text je zpracován v aplikaci Word a tabulky v aplikaci Excel.

4 Charakteristika organizace

4.1 Základní údaje

Městský úřad je dle Zákona č. 128/2002 Sb. O obcích orgánem města. V čele organizační struktury městského úřadu stojí tajemník, do jehož gesce spadá kontrola nad veškerou činností spojenou s chodem úřadu. Sídlem organizace, která je předmětem této práce, je město Tachov. Zaměstnanci této organizace sídlí ve čtyřech budovách, a to v ulici Rokycanova 1, Hornická 1695, T. G. Masaryka 1326 a Školní 1094. V současné době se již pracuje na projektu redislokace Městského úřadu Tachov, jehož výsledkem by mělo být sloučení několika sídel úřadu v jedno hlavní v ulici Hornická 1695.

Rada města Tachova zřídila pro jednotlivé úseky činnosti tyto odbory, které jsou součástí Městského úřadu: Odbor vnitřních věcí, Majetkový odbor, Odbor výstavby a územního plánování, Odbor sociálních věcí a zdravotnictví, Odbor životního prostředí, Investiční odbor, Odbor rozvoje a evropské integrace, Finanční odbor, odbor Obecní živnostenský úřad, Odbor školství a kultury, Odbor dopravy a silničního hospodářství.

Činnost Městského úřadu se řídí Zákonem č. 313/2002 Sb. o obcích (obecní zřízení), dalšími obecně závaznými právními předpisy a Organizačním řádem Městského úřadu v Tachově.

4.2 Odbor vnitřních věcí

Pro potřeby analýzy systému vzdělávání jsem si zvolila Odbor vnitřních věcí, a to z důvodu nejvyššího počtu jeho zaměstnanců.

Odbor vnitřních věcí se skládá ze tří oddělení. Jedná se o oddělení vnitřních věcí (10 zaměstnanců), oddělení správních činností (11 zaměstnanců), a oddělení hospodářské správy (9 zaměstnanců). Součástí odboru je také jeho odpovědný vedoucí.

Náplní činnosti oddělení vnitřních věcí jsou především přestupky na úseku veřejného pořádku, přestupky na úseku pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla, přestupky na úseku zbraní a střeliva, přestupky ze zákona o azylu, volby, referenda, sčítání lidu, domů a bytů, projednávání přestupků na úseku evidence obyvatel, cestovních dokladů a občanských průkazů, činnost podatelny, aktualizace úředních desek města, správa počítačové sítě, činnost pokladny, vybírání poplatků za svoz odpadů, mzdové účetnictví a personalistika.

V oddělení správních činností jsou jeho hlavními náplněmi: zabezpečování voleb do zastupitelstev obcí, kraje a Parlamentu ČR, zabezpečování referenda, sčítání lidu, domů a bytů, řízení dle § 5 občanského zákoníku, matrika, úmrtí, správní řízení na úseku změn jmen a příjmení, státní občanství, žádosti o uzavření manželství, ověřování listin a podpisů, ohlašování trvalého pobytu, cestovní doklady, občanské průkazy a evidence obyvatel.

Náplní činnosti v oddělení hospodářské sféry je správa budov, autoprovoz, bezpečnost práce, administrativní, materiální a organizačně-technické zabezpečování a evidence majetku.

5 Vzdělávání v organizaci

Vzdělávání v Městském úřadě v Tachově je prováděno v souladu se Zákonem č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávních celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Dle tohoto zákona může prohlubování kvalifikace zaměstnanců v Městském úřadě v Tachově poskytovat pouze:

- a) právnická nebo fyzická osoba oprávněná ke vzdělávací činnosti podle zvláštního předpisu, již byla udělena akreditace podle § 30,
- b) příspěvková organizace zřízená Ministerstvem vnitra,
- c) územní samosprávný celek, jemuž byla udělena akreditace podle § 30.

Z tohoto důvodu Městský úřad v Tachově využívá ke školení svých zaměstnanců pouze organizace, které tyto podmínky splňují. Měla by tak být zaručena kvalita vzdělávacích kurzů.

5.1 Vstupní vzdělávání

Vstupní vzdělávání zaměstnanců v Městském úřadě v Tachově dle výše uvedeného zákona zahrnuje:

- znalosti základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka,
- základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností,
- znalosti základů užívání informačních technologií,
- základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k pracovnímu zařazení zaměstnance.

Vstupní vzdělávání je završeno osvědčením vydaným vzdělávací institucí, jež jej na základě smluvního poměru se zaměstnavatelem zajišťuje. Toto osvědčení je archivováno a zápis o účasti na vstupním vzdělávání je zanesen do osobních spisů úředníka.

Pracovník je povinen ukončit vstupní vzdělávání nejdéle do tří měsíců ode dne vzniku pracovního poměru, což je kontrolováno odpovědným pracovníkem.

V současné době Městský úřad Tachov využívá služeb firmy Rentel, a. s., která pro něj zprostředkovává vstupní vzdělávání prostřednictvím e-learningu.

E-learning je distanční forma studia s využitím výpočetní techniky. Kurz svým obsahem zajišťuje proškolení úředníků dle Zákona č. 312/2002 Sb., § 19. Cílem kurzu je poskytnout úředníkům obecný přehled o veřejné správě. Skládá se z modulů Veřejná správa v ČR, Právo, Veřejná ekonomika a finance, Informatika a Management a komunikace.

Kurz trvá šest týdnů, během nichž vzdělávaný zaměstnanec obdrží prostřednictvím e-mailu témata a potřebné materiály na jejich vypracování. Zaměstnanec tedy studuje sám a svým vlastním tempem. Kurz se ukončuje závěrečným testem. Pokud jej účastník složí úspěšně, je mu vystaven certifikát.

Městský úřad v Tachově upřednostňuje právě tuto moderní formu studia. Není tedy již nutné, aby zaměstnanci absolvovali čtyřdenní externí školení konající se mimo úřad. Tato forma studia je pro zaměstnavatele výhodná jak z hlediska finanční stránky (nižší náklady), tak z hlediska efektivity práce (odpadá absence zaměstnance na pracovišti).

5.2 Zvláštní odborná způsobilost

Zvláštní odborná způsobilost se v Městském úřadě v Tachově řídí Vyhláškou č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků. Správní činnosti se zde zajišťují prostřednictvím úředníků majících zvláštní odbornou způsobilost. Úředník, který nemá zvláštní odbornou způsobilost, může tyto činnosti vykonávat

- a) nejdéle však po dobu 18 měsíců od vzniku pracovního poměru úředníka
- b) splňuje-li podmínky stanovené v § 34 odst. 1 nebo v § 43 odst. 10 Zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

Zvláštní odborná způsobilost, kterou musí mít zaměstnanci Městského úřadu v Tachově zahrnuje souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon správní činnosti. Skládá se z části obecné a zvláštní. Obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze, zákona o správním řízení, jejíž součástí je rovněž osvojení schopnosti aplikace těchto znalostí. Zvláštní část zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem a také osvojení schopnosti jejich aplikace.

Na Odboru vnitřních věcí pracuje v současné době celkem dvanáct pracovníků (39 % z celkového počtu zaměstnanců odboru), kteří mají zvláštní odbornou způsobilost. Jedná se konkrétně o tyto typy způsobilosti:

- a) Zvláštní odborné způsobilosti pro výkon správní činnosti při vedení evidence obyvatel a vydávání občanských průkazů a cestovních dokladů (absolvovalo sedm zaměstnanců)
- b) Zvláštní odborné způsobilosti při přestupkovém řízení ve věci veřejného pořádku, občanského soužití a majetku (absolvovali tři zaměstnanci)

- c) Zvláštní odborné způsobilosti při správě matrik a státního občanství
(absolvovali dva zaměstnanci)

Zvláštní odbornou způsobilost zajišťuje pro Městský úřad v Tachově Institut pro místní správu Praha. Vzdělávání probíhá ve výukovém středisku v Benešově, kde jsou zaměstnanci ubytováni a intenzivně vzděláváni.

V případě způsobilosti typu a) a b) se jedná o dvouměsíční kurz, během něž se vzdělávání úředníci dvakrát zúčastní týdenního kurzu. V závěru druhého kurzu se koná zkouška.

V případě způsobilosti typu c) jde o tříměsíční kurz obsahující tři týdny školení. Vzdělávání je opět zakončeno zkouškou.

Příloha č. 1 obsahuje Přihlášku k ověření zvláštní odborné způsobilosti zkouškou a k přípravě u Institutu pro místní správu Praha.

Závěrečná zkouška je členěna na dvě samostatně vykonávané a hodnocené části, písemnou a ústní. Zkušební komise je sestavena Ministerstvem vnitra. Skládá se ze tří členů - odborníků na část obecnou a zvláštní.

Pokud úředník vyhoví v obou částech této zkoušky, obdrží od Ministerstva vnitra do patnácti dnů ode dne jejího konání osvědčení.

V případě, že některý úředník nevyhoví při písemné nebo ústní zkoušce, má možnost ji dvakrát opakovat. Opakovaná zkouška se vykonává nejdříve po třiceti a nejpozději do devadesáti dnů ode dne zkoušky, při níž uchazeč nevyhověl.

Osvědčení je archivováno, avšak vedoucí pracovník neprovádí žádné hodnocení, či kontrolu nabytých vědomostí.

5.3 Průběžné vzdělávání

Zaměstnanci Městského úřadu v Tachově absolvují kromě výše uvedených také průběžné vzdělávání, při němž mají možnost aktualizovat a prohlubovat již osvojené vědomosti, či se vzdělávat pro některou ze specializací zaměřenou na výkon správních činností v územním samosprávním celku. K průběžnému vzdělávání patří také získávání a prohlubování jazykových znalostí. Většinou se jedná o jednodenní, či půldenní externí školení.

Účast úředníků na jednotlivých kurzech schvaluje vedoucí odboru na základě potřeb územního samostatného celku a s přihlédnutím k plánu vzdělávání.

Absolvovaný kurz se zakončuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která jej zprostředkovala. Osvědčení je posléze založeno a archivováno.

Nabídky dalšího vzdělávání jsou Městskému úřadu v Tachově průběžně zasílány řadou firem. Po zpracování nabídek a vyhodnocení jejich kvality a v neposlední řadě také ceny jsou vybraná školení dále prezentována zaměstnancům. Většinou záleží pouze na zaměstnancích samotných, zda budou mít zájem tato školení využít. Příloha č. 2 obsahuje závaznou přihlášku na semináře.

Městský úřad v Tachově v rámci průběžného vzdělávání svých zaměstnanců využívá služby převážně těchto společností:

Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o. p. s., Praha

Institut pro místní správu, Praha

Noveko 96, Brno

TSM, spol. s. r. o., vzdělávací agentura, Vyškov

Revis, Tachov

Falko universum s. r. o., Brno

Bova Polygon, Praha

Zákonem č. 312/2002 Sb., § 17, odst. 5, je také stanovena podmínka, podle které má každý zaměstnanec povinnost prohlubovat svou kvalifikaci v rozsahu nejméně osmnácti pracovních dnů po dobu tří let.

Městský úřad v Tachově je ze Zákona č. 312/2002 Sb. O úřednících územních samosprávních celků a o změně některých zákonů povinen vypracovat plán vzdělávání do jednoho roku od vzniku pracovního poměru úředníka, nejméně jednou za tři roky vyhodnotit plnění tohoto plánu a podle výsledků hodnocení provést jeho aktualizaci.

Z bakalářské práce vyplývá, že Městský úřad v Tachově však tento plán vzdělávání pro zaměstnance zpracován nemá. Vedoucí pracovník neprovádí ani žádnou kontrolu či vyhodnocení vzdělávání. Nejistí tak, zda pracovníci toto prohloubení kvalifikace používají ke své další práci.

5.4 Zvyšování kvalifikace

V případě, že si některý zaměstnanec Městského úřadu v Tachově chce zvýšit svou kvalifikaci studiem vysoké školy, musí požádat o schválení vedoucího pracovníka. Pokud příslušný vedoucí pracovník vyhodnotí, že studium zaměstnance odpovídá potřebám územního samostatného celku a rovněž je v souladu s plánem vzdělávání, umožní mu to a sepiše se zaměstnancem Dohodu o zvýšení kvalifikace, která je součástí práce, jako příloha č. 3.

Zaměstnavatel se touto dohodou zavazuje poskytovat pracovní úlevy a hmotné zabezpečení v souladu s platnou kolektivní smlouvou a Vyhláškou Ministerstva práce a sociálních věcí č. 197/1994 Sb., kterou se mění vyhláška

Ministerstva školství č. 140/1968 Sb., o pracovních úlevách a hospodářském zabezpečení studujících při zaměstnání, ve znění pozdějších předpisů a dle platného Zákoníku práce.

Dle zákoníku práce č. 765 poskytuje Městský úřad v Tachově zaměstnanci pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu

- a) v nezbytně nutném rozsahu k účasti na vyučování, výuce nebo školení,
- b) v rozsahu dvou pracovních dnů na přípravu a vykonání každé zkoušky v rámci studia v programu uskutečňovaném vysokou školou nebo vyšší odbornou školou,
- c) v rozsahu pěti pracovních dnů na přípravu a vykonání závěrečné zkoušky, maturitní zkoušky, absolutoria nebo státní zkoušky v rámci studia v programu uskutečňovaném vysokou školou,
- d) v rozsahu deseti pracovních dnů na vypracování a obhajobu závěrečné písemné práce, absolventské práce, bakalářské práce, diplomové práce, rigorózní práce nebo disertační práce,
- e) v rozsahu čtyřiceti pracovních dnů na přípravu a vykonání státní závěrečné zkoušky, státní rigorózní zkoušky a státní doktorské zkoušky.

Jestliže byla se zaměstnancem uzavřena Dohoda o zvýšení kvalifikace, je zaměstnanec povinen dodržet podmínku zvýšit si kvalifikaci a setrvat u zaměstnavatele v pracovním poměru po dobu pěti let poté, co úspěšně ukončí studium. V případě, že zaměstnanec nesplní tento svůj závazek, musí zaměstnavateli uhradit náklady spojené se zvyšováním kvalifikace, a to i v případě, jestliže rozváže svůj pracovní poměr před zvýšením kvalifikace.

6 Diskuse a návrhy

Podle Zákona č. 312/2002 Sb. O úřednících územních samosprávních celků a o změně některých zákonů je samosprávný územní celek povinen zajistit úředníkovi prohlubování kvalifikace podle tohoto zákona a postupovat přitom podle plánu vzdělávání. Jak již bylo v kapitole 5. 3 uvedeno, Městský úřad v Tachově plán vzdělávání vypracován nemá.

V otázce vzdělávání svých zaměstnanců by se i organizace veřejné správy, jako městský úřad, měla problematice dalšího vzdělávání věnovat v takové míře, jako např. soukromá firma snažící se prostřednictvím neustálého zvyšování odborných znalostí svých zaměstnanců zvyšovat efektivitu práce. I když se zdá, že úředník může dobře vykonávat své zaměstnání a svědomitě plnit úkoly na základě základních znalostí nutných pro výkon své práce, efektivita jeho činnosti by se mohla zvýšit.

Navrhuji tedy, aby pověřený pracovník v Městském úřadě v Tachově vytvořil pro každého zaměstnance úřadu osobní vzdělávací plán.

Dále navrhuji, aby tento osobní vzdělávací plán byl průběžně nebo například jedenkrát v roce aktualizován. Pokud bude mít každý pracovník vytvořen plán vzdělávání, který zohlední jeho pracovní potřeby, mezery ve znalostech, dovednostech a pracovní specializaci a zároveň naplní požadavky organizace, bude tedy možné hodnotit, zda vzdělávací plán a úkoly ve vzdělávání byly splněny.

Z analýzy systému vzdělávání dále vyplynulo, že v organizaci není zaveden systém písemného vyjádření pracovníků ke svému dalšímu rozvoji (mimo povinné pracovní vzdělávání).

Navrhuji proto, aby organizace umožnila a uložila povinnost pracovníkům se písemně vyjádřit ke svému dalšímu vývoji a zavedení osobních pohovorů vedoucích a pracovníky. Při zavedení pohovoru zaměstnanců s vedoucím pracovníkem o jejich dalším rozvoji by mělo být dohodnuto, zda je soulad mezi požadavky organizace a požadavky zaměstnance a zda organizace toto další vzdělávání pracovníkovi umožní.

Nezbytnou součástí vzdělávání je také zpětná vazba a evaluace. Z provedené analýzy a informací od odpovědných vedoucích pracovníků lze u zkoumané organizace hovořit pouze o první ze čtyř úrovní hodnocení, které uvádí Armstrong (2002). Jedná se o zpětnou vazbu, kdy pověřený vedoucí prostřednictvím rozhovoru zjišťuje bezprostřední spokojenost se vzdělávacím procesem a předkládaným obsahem vzdělávání. Není zde tedy zkoumáno, kolik znalostí úředník při vzdělávání získal.

Navrhuji proto, aby Městský úřad v Tachově zavedl systém povinného písemného hodnocení, ve kterém budou vedoucí pracovníci hodnotit, zda absolvované školení a vzdělávání pracovník využívá ve své další práci a zda bylo pro organizaci přínosem.

V rámci praktické části této bakalářské práce bylo také zjišťováno, jak hodnotí systém vzdělávání zkoumané organizace její zaměstnanci. Převážná část pracovníků Odboru vnitřních věcí je s jeho způsobem i formou spokojena. Většina z nich preferuje již osvědčené vzdělávací instituce a metody vzdělávání.

Vzdělávání formou e-learningu je sice v současné době Městským úřadem využíváno, ale vzhledem k tomu, že se jedná o dostupnou vzdělávací metodu pro pracovníky a zároveň je i finančně dostupná pro Městský úřad v Tachově, by bylo možné tuto formu vzdělávání více využívat.

Proto navrhuji tuto formu rozšířit. Výhody z hlediska časové náročnosti studia pro zaměstnance, možnosti volby individuálního tempa, libovolně zvoleného opakování učiva, atd. by mohly být pro Městský úřad v Tachově i jeho zaměstnance dostatečnou motivací pro jeho širší využívání.

Z analýzy systému vzdělávání a rozvoje pracovníků, která byla provedena v Městském úřadě v Tachově, bylo zjištěno, že zákonem dané předpisy jsou dodržovány a že organizace dbá na vzdělávání svých pracovníků. Současně bylo zjištěno, že i v této organizaci je co zlepšovat, proto byly v některých oblastech navrženy změny. Státní úředník musí být vzdělaný jak odborně, tak i v dalších oborech, které se týkají jak profesní kvality, tak i znalostí a dovedností z oblasti komunikace, řešení konfliktů a dalších. O to má vzdělávání pracovníků na Městském úřadě v Tachově větší význam.

7 Závěr

Většina organizací si uvědomuje nutnost systematického vzdělávání pracovníků jako základního nástroje pro zvyšování efektivnosti pracovního procesu. Investice do intelektuálního kapitálu pracovníků se stává pro řadu firem součástí základního strategického plánu společnosti.

Znalosti, dovednosti a schopnosti je třeba rozvíjet u zaměstnanců na všech pracovních pozicích. Vzdělání odborníci se stávají přínosem nejen pro organizaci samotnou, ale i pro celou společnost.

V zaměstnancích je třeba vzbudit zájem o sebevzdělávání. Je vhodné ponechat jim prostor pro vyjádření vlastního názoru při plánování vzdělávacích aktivit, neboť z aktivního zapojení při těchto činnostech lze vyvodit fakt, že zaměstnanci v průběhu školení nebudou pouze pasivními účastníky.

Práce úředníků obsahuje především komunikaci s lidmi, což vyžaduje nejen profesní znalosti, ale také schopnosti a dovednosti z oblasti komunikace a řešení konfliktů. Proto je vzdělávání úředníků nezbytnou součástí jejich pracovní činnosti.

Podniky vynakládají do vzdělávání svých zaměstnanců nejen finanční prostředky, ale také čas. Proto by měly zvážit řadu faktorů, které mají na činnosti týkající se firemního vzdělávání vliv. Velice důležitý je samozřejmě i individuální přístup k jednotlivým zaměstnancům, jelikož každý člověk disponuje určitým komplexem informací a vědomostí a dokáže využít svou schopnost kreativity jen v rámci možností. Zaměstnanci vkládají do vzdělávání nejen čas, ale také energii a úsilí a osvojují si vědecké a technické vědomosti a zároveň praktické znalosti.

Organizace by se měly orientovat na využívání nových metod vzdělávání, které se stávají čím dál více dostupnými díky rozvoji informačních technologií. Tyto metody s sebou přinášejí řadu výhod. Podniky jistě ocení nižší náklady, neboť např. při využití e-learningu odpadají náklady na cestovné, popř. ubytování.

Budoucnost úspěchu organizace tedy závisí na funkční koncepci vzdělávání a také na zaměstnancích samotných. Pokud budou mít možnost získávat a rozvíjet odborné znalosti, bude celá organizace lépe fungovat.

8 Summary

The current world economy is characterized by the process of globalization, intergration and the development of information and communication technologies. The significance on increasing or developing an employee's skills and knowledge is important, as it's correlated towards the growth in the production and longevity of any given company. Only organisation with highly qualified and well trained staff are able to compete in the market. Therefore, to measure a company's success or failure can be seen through the education and training of the workforce.

The aim of my thesis on the "Analysis of training and development staff" is to examine various training procedures and development protocols based on Town Hall in Tachov, how it has affected the staff's professional education and if deemed necessary, provide proposals for changes in the system.

The introduction was created through extensive research within the field, using professional and commercial publications, both domestic and international. After careful delibration between of the various literatures provided a selection process was used to pick out the most relevant information. The second part contains a brief description of the selected organizations, followed by data collection and the analysis of the learning and development procedures and discovered problems from employees.

In conclusion, the thesis will suggest changes to improve the quality of the educational process.

9 Seznam literatury

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2

BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: zásady moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8

COLEMAN, R., BARRIE, G. *525 způsobů jak se stát lepším manažerem*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-27-6

Zákoník práce č. 765, podle stavu k 1. 1. 2010

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

Vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávních celků

Internetové stránky města Tachov:

www.tachov-mesto.cz, dostupné 12. 3. 2010

Internetové stránky firmy RENTEL a. s.:
www.akreditovane kurzy.cz, dostupné 20. 3. 2010

Internetové stránky Institutu pro místní správu Praha:
www.institutpraha.cz, dostupné 18. 3. 2010

Seznam schémat

Schéma 1 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců str. 14

Schéma 2 Analýza problémů výkonnosti str. 15

Seznam tabulek

Tabulka 1 Možnosti výběru vzdělávání str. 18