

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2010

Iveta Blažková

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Strukturální politika EU a rozvoj venkova

System vzdelávání zaměstnanců Úřadu Regionální rady
soudržnosti Jihozápad

Vedoucí diplomové práce

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor

Iveta Blažková

2010

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Iveta BLAŽKOVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Strukturální politika EU a rozvoj venkova**

Název tématu: **System vzdelávání zaměstnanců Úřadu Regionální rady soudržnosti Jihozápad**

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

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je analýza a popis systému vzdělávání zaměstnanců Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Jihozápad (dále jen úřadu) a vyhodnocení jeho účinnosti dle určených kritérií.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury se zaměřením na danou problematiku.
2. Analýza systému vzdělávání zaměstnanců v podmínkách činnosti úřadu.
3. Analýza vnitřní dokumentace úřadu vztahujícího se k problematice vzdělávání.
4. Vyhodnocení systému vzdělávání úřadu dle zvolených kritérií (pozitiva a rezervy).
5. Návrhy opatření pro praxi.

Rámcová osnova:


1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků. 5. Vlastní práce. 6. Závěr. 7. Použitá literatura. 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle možností
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:


- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7
BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2007. 800 s. ISBN 80-7261-169-0
BELCOURT, M., WRIGHT, P. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2
KAHLE, B., STÝBLO, J. Praktická personalistika. Praha: Pragoeduca, 1994. 256 s. ISBN 80-85856-06-9
KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9
STÝBLO, J. Moderní personalistika. Praha: Grada Publishing, 1998. 144 s. ISBN 80-7169-616-1
STÝBLO, J. a kol. Personalistika 2006. Praha: ASPI, 2005. 771 s. ISBN 80-7357-148-X
WALKER, A. a kol. Moderní personální management. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8
WERTHER, W., DAVIS, K. Lidský faktor a personální management. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X
Interní dokumenty Úřadu Regionální rady soudržnosti Jihozápad

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení
Datum zadání diplomové práce: 21. března 2008
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2009


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentů: 3 (20)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci na téma „System vzdělávání zaměstnanců Úřadu Regionální rady soudržnosti Jihozápad“ vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích dne 12. května 2010.

.....

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení této diplomové práce a za jeho hodnotné rady, podněty a připomínky, které mi při zpracování poskytl.

Současně děkuji vedoucí odboru vnitřních věcí Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Jihozápad PhDr. Aleně Hrdličkové za poskytnuté informace a obětavou spolupráci.

OBSAH

1 ÚVOD	5
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED	6
2.1 UČENÍ, ROZVOJ A CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	6
2.2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	8
2.2.1 SPECIFIKA VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	9
2.3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	11
2.3.1 IDENTIFIKACE POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE	13
2.3.2 PLÁNOVÁNÍ A ROZPOČTOVÁNÍ PROGRAMU VZDĚLÁVÁNÍ	16
2.3.3 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ	17
2.3.3.1 Motivace zaměstnanců ke vzdělávání	18
2.3.3.2 Metody firemního vzdělávání.....	19
2.3.4 VYHODNOCENÍ PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	26
2.3.5 TRENDY V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ	27
3 CÍL PRÁCE A METODIKA	31
4 ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	32
4.1 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	32
4.2 ÚŘAD REGIONÁLNÍ RADY REGIONU SOUDRŽNOSTI JIHOZÁPAD	34
4.3 PERSONÁLNÍ STRATEGIE A SYSTÉM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ ÚRR	35
4.4 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ÚRR	41
4.4.1 ZÁSADY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	42
4.4.2 RÁMCOVÝ PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ NA OBDOBÍ 2007 – 2010	46
4.5 HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ	51
5 DISKUSE A NÁVRH RÁMCOVÝCH ZMĚN	54
6 ZÁVĚR	58

7 SUMMARY 60

8 POUŽITÁ LITERATURA 61

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHY

1 ÚVOD

Typickým projevem dnešní doby je jistá uspěchanost. Nové vynálezy, technologie a trendy přicházejí ve stále menších intervalech. Rychlé tempo změn a vývoje vyžaduje, abychom neustále získávali a upevňovali nové poznatky a dovednosti. Zejména v profesním ohledu je důležité umět se přizpůsobit těmto změnám. Permanentní učení je jedním ze základů celoživotní schopnosti profesního zařazení

Lidé a jejich dovednosti jsou kritickým faktorem úspěchu firmy. Znalosti, flexibilita, inovace a kvalita mají stále větší význam. Lidský kapitál se stal rozhodujícím zdrojem jejího ekonomického rozvoje a konkurenceschopnosti. Rozvoj lidského kapitálu je přímo závislý na systému vzdělávání.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků patří dnes již k permanentním činnostem, které se realizují v každé firmě a instituci. V současné době se kladou stále větší nároky na zvyšování výkonnosti zaměstnanců, profesionalitu a zefektivnění jejich práce. Z toho vyplývá, že bez efektivního systému vzdělávání zaměstnanců se již neobejde žádná firma, která chce být úspěšná. Neustálý rozvoj a prohlubování znalostí a dovedností zaměstnanců je klíčem k udržení a posílení pozice na trhu.

Cílem diplomové práce s názvem „System vzdělávání zaměstnanců Úřadu Regionální rady soudržnosti Jihozápad“ je analýza a popis systému rozvoje a vzdělávání pracovníků a jeho zhodnocení.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Učení, rozvoj a celoživotní vzdělávání

O dnešní ekonomice se čím dál častěji hovoří jako o ekonomice znalostní. Toto tvrzení se opírá o jednu z nepopíratelných vývojových tendencí posledních let, kterou je vkládání čím dál většího množství rozličných lidských poznatků tvořících základ přidané hodnoty výrobků a služeb do všech lidských činností, které ve společnosti probíhají. (Dvořáková a kol., 2001)

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění. Aby mohl člověk fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti. (Koubek, 2001)

Všichni máme stálou potřebu lépe se orientovat ve světě a lépe se v něm pohybovat. Učení zabezpečuje interakci mezi člověkem a jeho permanentně se proměňujícím prostředím. Lze ho definovat jako rozvoj, který vede k přetrvávající a efektivní změně v duševní činnosti a konání.

Učení je proces změny, která zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen záměrně (organizovaně), ale i spontánně – aniž o tom třeba víme.

Pojem učení obsahuje více než rozvoj a vzdělávání. Rozvoj je dosažení žádoucí změny pomocí učení. Vzdělávání je v tomto kontextu pak jeden ze způsobů učení. (Hroník, 2007)

Vzdělávání je zpravidla hlavní formou, jak získat znalosti. Často je chápáno jako předávání nových znalostí těm, kteří je mají přijmout a používat. To pojetí ho však staví do pasivní role.

V užším smyslu lze vzdělávání brát jako proces aktivního získávání nového poznání, získávání porozumění a podpory k využití nových znalostí v praxi. V širším pojetí může zahrnovat tyto aktivity:

- získávání znalostí (odborných znalostí a zobecněných zkušeností);
- získávání specifických cizích zkušeností;

- osvojování dovedností;
- uvědomování si postojů, jejich změny, vize budoucnosti, osobní cíle a jejich realizace;
- akční učení – učení se prací a jakoukoli jinou aktivitou, získávání autentických zkušeností;
- sebepoznání, sebezdokonalování;
- morální kvality, osobní hodnoty, charakter člověka. (Personál, 2/2008)

Vzdělávání a formování schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. Celoživotní vzdělávání je považováno za hlavní zdroj zvyšování produktivity. Je klíčem k nejnovějším informacím a znalostem, k pochopení a využití stále se zrychlujících změn a způsobem, jak se naučit učit se. (Stýblo, 1998)

Celoživotní vzdělávání je souborem veškerých učebních činností prováděných v průběhu života. Zahrnuje tyto kategorie:

- *formální vzdělávání* – realizované ve vzdělávacích institucích, zpravidla ve školách. Zahrnuje získávání na sebe navazujících stupňů vzdělání (základní vzdělání, střední vzdělání s maturitní zkouškou, vyšší odborné vzdělání apod.), jejichž absolvování je potvrzováno příslušným osvědčením (vysvědčením, diplomem apod.).
- *neformální vzdělávání* – zaměřené na získání vědomostí, dovedností a kompetencí s cílem zlepšit jeho společenské i pracovní uplatnění. Je poskytováno v zařízeních zaměstnavatelů, soukromých vzdělávacích institucích, nestátních neziskových organizacích, školských zařízeních a dalších organizacích (např. kurzy cizích jazyků, rekvalifikační kurzy, krátkodobá školení, přednášky). Pro realizaci tohoto druhu vzdělávání je podmiňující účast odborného lektora, učitele či proškoleného vedoucího. Nevede k získání stupně vzdělání.
- *informální učení* – proces získávání vědomostí, dovedností a kompetencí z každodenních činností v práci, v rodině i ve volném čase. Zahrnuje také sebevzdělávání, kdy není možné ověřit si nabyté znalosti (jazykové televizní kurzy apod.).

Celoživotní učení předpokládá prolínání uvedených forem učení v průběhu celého života. (Strategie celoživotního učení ČR, 2007)

2.2 Vzdělávání dospělých

Vzdělávání se dávno netýká pouze dětí a dospívajících. Expandujícím vzdělávacím sektorem je v současné době vzdělávání dospělých, které stále více vstupuje do povědomí široké veřejnosti.

Vzdělávání dospělých se podstatně liší od vzdělávání a učení dětí. Vyplývá to z odlišných motivů, intelektuální, emocionální a akční vybavenosti, zkušenosti a míry odpovědnosti za vlastní rozvoj. Vzdělávání dospělých se nevztahuje ne veškeré učení, ale na učení systematické, plánované, cílevědomé. Je chápáno jako součást celoživotního vzdělávání a učení se. (Barták, 2007)

Výchovou a vzděláváním dospělých se zabývá andragogika. Jde o vědní obor v systému věd o výchově a vyučování, zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých. (Beneš, 2003)

V problematice vzdělávání dospělých se setkáváme také s pojmem didaktika. Didaktika se rozvinula jako věda zabývající se otázkami vyučování, učení a vzdělávání. Není to pouze teorie vyučování, ale je zároveň vědou analyzující podmínky a faktory vyučování, celý vyučovací proces a zahrnuje, jak problémy obsahové, tak i otázky procesuální.

Andragogická didaktika, didaktika dospělých, je vymezena jako teorie výuky dospělých, tj. vyučování na straně lektora a učení na straně účastníka. Orientuje se na dospělého účastníka vzdělávání a jeho schopnost učení, která je podmínkou a současně limitujícím faktorem tohoto procesu. (Mužík, 2004)

2.2.1 Specifika vzdělávání dospělých

Vývojem do doby zralosti není výchova a vzdělání ukončeno, protože člověk není připraven na vše, co jej v životě potká. Vzdělávání není tedy jen přípravou na dospělost, je to nepřetržitý proces. Pomáhá člověku zvládnout všechny životní situace. Dospělí dokonce pociťují potřebu vzdělávání více, protože si nevědí rady nebo se neorientují ve stále složitějším světě a mezilidských vztazích, průmyslové výrobě apod.

Dospělý člověk je vzdělavatelný. Je pověrou, že s věkem tato schopnost mizí. Dokazují to psychologické výzkumy i pozitivní zkušenosti z praxe. Vzdělávání dospělých je závislé zvláště na individuálních vlastnostech a schopnostech, duševním a tělesném zdraví, na úrovni motivace ke studiu, zájmech, potřebách a na společensky působících činitelích (př. rodina, kolegové)

Výhody dospělého člověka při vzdělávání se:

- vyšší schopnost soustředit pozornost. Pokud je správně motivován, sleduje i dlouhý výklad nebo obsáhlý text.
- proces vnímání je u dospělého dokonalejší díky srovnání se zkušeností a kritickému hodnocení.
- způsob myšlení dospělého je na jiné úrovni. Jeho přesnost a funkčnost bývá snížena stereotypy, avšak schopnost vyvozování ze zkušeností to kompenzuje.
- paměť dospělého člověka ztrácí mechanickou vlastnost zapamatování si. Protiváhou je schopnost zapamatovat si pomocí souvislostí, logické paměti, která je trvalejší, rychlejší a nevyžaduje časté opakování, jako mechanická.

Na druhé straně lze najít i překážky ve vzdělávání dospělých:

- receptivita – člověku se líbí jen přihlížet a naslouchat, objevuje se pasivita.
- normativita – směrodatné je to, jak se chovají všichni. Jde o hledání vzorů, jak žít a komunikovat. Projevuje se jistá nesamostatnost vznikající z touhy po jistotě (funguje to ostatním, mně bude taky).

Dospělý člověk potřebuje k učení se výraznou motivaci. Proto je nezbytné, aby byly předem stanoveny cíle, k nimž jsou motivy zaměřeny. Cíle musí být jasné, zřejmé a konkrétní. Motivy spočívají zvláště v potřebách, z nichž nejvýznamnější jsou potřeba odstraňovat vlastní nedostatky a rozvíjet se, potřeba sebeuplatnění, potřeba ocenění, vliv osobních zájmů (koníčky, zvědavost, touha po poznání), existující pocit nejistoty (specializace v oboru a závislost na ní), vliv existenčních problémů v sociální realitě člověka (nezaměstnanost, konkurence), potřeba smysluplné náplně. (Procházka, Somr, 2008)

Proces vzdělávání dospělých, didaktický proces, lze charakterizovat jako didaktický trojúhelník, který je proudem informací od učitele k žákovi (výklad, přednáška), od učiva k učiteli (volba vzdělávacího obsahu), od vyučovací látky k žákovi (proces osvojování učiva) a od žáků k učiteli (zpětná vazba formou dotazů a adekvátních odpovědí).

Na vyučovací proces jsou kladeny určité požadavky, kterými se řídí nejen lektor, ale i dospělý účastník výuky. Jedná se o didaktické principy, jako je názornost (vizualizace), uvědomělost a aktivita, přiměřenost, trvalost a soustavnost. (Mužík, 2005)

Formy výuky, tj. didaktické formy, představují určitý organizační rámec. Jsou to různé způsoby řízení a organizace didaktického procesu. Ve vzdělávání dospělých rozlišujeme čtyři základní formy, a to formu prezenčního, distančního či kombinovaného studia a formu sebevzdělávání. (Mužík, 2004)

Teorie vzdělávání dospělých reaguje na vývoj společnosti, hledá ta nejlepší řešení, zamýšlí se nad dovednostmi, které jsou zapotřebí pro orientaci v životě, výběr specializace a její průběžné obměňování. Je však potřebné, aby teoretické úvahy v této oblasti byly co nejvíce porovnávány s praxí a náležitým způsobem aplikovány. (Personál, 3/2008)

2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Lidé a jejich dovednosti jsou kritickým faktorem úspěchu. Znalosti, flexibilita, inovace a kvalita mají stále větší význam. Vzdělávání je nezbytné jak pro dělníky, kteří musejí využívat stále náročnější technologie, tak pro specialisty a manažery. Nelze vystačit pouze se statickým pojetím kvalifikace, dovednosti je nutné rozvíjet v souladu či spíše předstihu rozvoje podnikových procesů a požadavků prostředí.

O vzdělávání a rozvoji zaměstnanců lze bez nadsázky říci, že se jedná o jednu z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů, která má pro organizaci mimořádný význam. (Krninská, 2002)

Optimální zvládnutí v podstatě jakékoli pracovní činnosti vyžaduje jak specifické odborné znalosti a dovednosti, tak také specifické osobnostní předpoklady. Je proto nezbytné, aby podnik cílevědomě podporoval celkový osobnostní rozvoj svých zaměstnanců rozmanitými formami podnikového i mimopodnikového vzdělávání, přípravy a tím i naplňování optimální podoby jejich pracovní kariéry. (Bedrnová, Nový, 2007)

Rozvoj lidských zdrojů představuje novou koncepci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Jedná se o rozvoj pracovní schopnosti a flexibility organizace jako celku. Organizace, která vytváří klima povzbuzující zaměstnance ke vzdělávání se a individuálnímu i kolektivnímu rozvoje, bývá označována jako učící se organizace. Koncept učící se organizace je trendem, který na firemní úrovni kopíruje požadavek celoživotního vzdělávání. (Krninská, 2002)

Politika, praxe a strategie rozvoje pracovníků v organizace se musí řídit ekonomickými a personálními potřebami podniku. Východiskem by měly být přístupy používané při vytváření vzdělávacích a rozvojových příležitostí, přičemž je dobré mít na paměti rozdíl mezi vzděláváním na jedné straně a rozvojem na straně druhé. (Armstrong, 1999) V oblasti vzdělávání se jedná o přizpůsobování pracovníků požadavkům na pracovní místo. Konkrétně jde o:

- orientaci – zapracování nového pracovníka a úsilí o zkrácení a zefektivnění jeho adaptace na podnik, pracovní kolektiv i práci na daném

pracovním místě tím, že se mu dostanou všechny potřebné informace, včetně specifických znalostí a dovedností nutných pro výkon práce, pro kterou byl přijat.

- doškolování – prohlubování kvalifikace, pokračování odborné přípravy v oboru, kde člověk pracuje na svém pracovním místě. Jedná se o proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho pracovního místa, vyvolaným změnami techniky či technologie, požadavky trhu, rozvojem metod řízení apod.
- přeškolení – rekvalifikace, takové formování pracovních schopností, které směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností, odlišných od dosavadních.

Oblast rozvoje, tj. dalšího vzdělávání a rozšiřování kvalifikace, je orientována na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současné práce zaměstnance v podniku. Velice výrazné je přitom zaměření na pochopení a zvládnutí širších, komplexních problémů. Vedle formování pracovních schopností se věnuje značná pozornost i formování sociálních vlastností. Utváří osobnost jedince tak, aby lépe přispíval k vytváření a zlepšování zdravých mezilidských vztahů v podniku. Rozvoj je zaměřen více na budoucí kariéru pracovníka než na momentálně vykonávanou práci. (Koubek, 2003)

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je považován za jednu z nosných aktivit personální práce. Vzdělávání pracovníků je personální činností, v níž se tradičně nejčastěji vyskytuje úzká spolupráce organizace s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi.

Úspěch podnikového vzdělávání závisí na:

- dobře zorganizovaném systému vzdělávání;
- kvalitně zpracovaném plánu vzdělávání;
- hodnocení výsledků vzdělávání a vzdělávacího programu.

(Horalíková, 2004)

Nejefektivnější vzdělávání pracovníků v organizaci je systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. (Koubek, 2001)

Systematičnost je základním zdrojem efektivity celého procesu vzdělávání. Znamená vytvoření nových kvalit, a to jak ve vztahu k zákazníkům, tak i svým zaměstnancům.

Systematické firemní vzdělávání tvoří čtyři základní fáze:

- identifikace potřeb;
- plánování a rozpočtování;
- realizace;
- vyhodnocení procesu a jeho promítnutí do dalšího kola – jedná se tedy o uzavřený cyklus založený na neustálém zlepšování tohoto procesu. (Krninská, 2002)

2.3.1 Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje

Vzdělávání musí mít nějaký účel. Tento účel lze definovat pouze tehdy, jestliže jsou systematicky rozpoznávány a analyzovány potřeby vzdělávání u organizace, skupin i jednotlivců.

Odborně provedená analýza vzdělávacích potřeb je proto nezbytným předpokladem pro vytvoření efektivního vzdělávacího a rozvojového programu. Podkladem pro analýzu jsou plány rozvoje firmy, hodnocení chování a pracovního výkonu zaměstnanců, rozhovory s vedoucími pracovníky i zaměstnanci o potřebách zvyšování kvalifikace, výsledky z analýzy a popisů práce a také sebehodnocení. (Bláha a kol., 2006)

Cílem analýzy potřeb je:

- zjištění rozdílu mezi stávajícím a žádoucím výkonem;
- formulace námětů na obsah učení a metody a formy vzdělávání, které by napomohly pozitivní změně;

- popis prací a úkolů s cílem stanovit priority požadavků na vzdělávání a rozvoj;
- identifikace silných a slabých stránek jednotlivců i týmů, možných očekávání a hrozeb;
- podpora osobního i týmového rozvoje, včetně optimalizace forem a metod k jejich dosažení.

(Barták, 2007)

Důvody pro analýzu potřeb vzdělávání

Pro organizaci existují tři důvody, pro které by měla provádět analýzu potřeb vzdělávání a rozvoje.

Prvním z nich je definovat *základ pro výkonnost*, podle něžž je možné měřit proces zlepšování. Tato základní informace umožňuje:

- určit dosavadní vědomosti školeného;
- odhadnout náklady současného výkonu;
- navrhnout program oblastí, které je třeba zlepšit;
- testovat zlepšení;
- provést analýzu poměru vynaložených prostředků a výsledného přínosu daného programu.

Dále se jedná o *právní zodpovědnost* za posouzení znalostí a dovedností pracovníka v oblastech, které jsou regulovány vládou. (Belcourt, Wright, 1998)

Podrobně se otázkou péče o kvalifikaci zaměstnanců zabývá zákoník práce. Zaměstnavateli neukládá povinnost pečovat o prohlubování kvalifikace. Zaměstnanci sami jsou si povinni prohlubovat kvalifikaci k výkonu práce. Je však jistě v zájmu každého úspěšného podnikatele – zaměstnavatele, aby na zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců dbal. Zákoník má v tomto případě doporučující charakter. (Kahle, Stýblo, 1996)

Třetím důvodem je *morální závazek* posuzovat potřeby zaměstnanců, aby snížili vliv zapomínání a zastarávání na jejich dovednosti. (Belcourt, Wright, 1998)

V procesu analýzy potřeb je důležité zahrnutí nadřazených složek, které mají na celém procesu zájem. Porozumět důvodům pro analýzu potřeb musí minimálně vrcholové vedení. Podíl všech zainteresovaných je významný zejména z hlediska zabezpečení sběru dat, který povede k přesným informacím. Dokumentování konkrétního nedostatku prostřednictvím informací shromážděných z různých zdrojů je další krok v procesu analýzy. (Belcourt, Wright, 1998)

Metody analýzy potřeb vzdělávání

Pro analýzu potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců můžeme využít řadu metod, např.:

- analýza podnikových a personálních plánů – plány by měli dostatečně ukazovat typy dovedností a schopností, které by mohly být v budoucnu zapotřebí, a také počty lidí s těmito dovednostmi;
- analýza pracovních míst – detailní zjišťování obsahu práce, dovedností a schopností potřebných k výkonu práce;
- analýza hodnocení pracovního výkonu – proces řízení výkonu by měl být primárním zdrojem informací o potřebách vzdělávání;
- šetření o vzdělávání – shromažďuje všechny informace získané jinými metodami analýzy, poskytuje úplnou základnu pro vytváření strategie vzdělávání.

(Armstrong, 1999)

Volba nejlepší metody závisí na času a penězích, které jsou k dispozici, a také na zkušenostech analytika. Neexistuje dokonalý model pro analýzu a hodnocení potřeb. Jestliže chceme dosáhnout určité efektivnosti, musíme ve většině případů kombinovat několik technik. Je velice riskantní činit rozhodnutí na základě informací, shromážděných a analyzovaných pouze jednou technikou. (Prokopenko, Kubr, 1996)

2.3.2 Plánování a rozpočtování programu vzdělávání

Každý vzdělávací program je třeba vytvářet individuálně a jeho podobu je třeba soustavně rozvíjet v případě, že se objeví nové potřeby vzdělávání nebo pokud odezva na program signalizuje nezbytnost změn.

Efektivní programy rozvoje pracovního postupu musí pečlivě zvažovat rozdílné představy a touhy zaměstnanců. Postup plánování a rozvoje zvolený personálním oddělením by měl být pružný a aktivní. Pokud se má dosáhnout cílů zvýšení produktivity, většího uspokojení zaměstnanců, rozvoje a konečné zvýšené efektivity celé organizace, je pružnost programu prvořadá. (Werther, Davis, 1992)

Ve fázi plánování programu je třeba přistoupit k porovnání zjištěné potřeby vzdělávání s možnostmi organizace zabezpečit proces přesunu od stávajícího stavu k žádoucímu stavu.

Návrhy plánů a předběžné plány se objevují už ve fázi identifikace potřeb. Všechny tyto návrhy se postupně upřesňují a projednávají, až vznikne definitivní podoba programu. Ten pak dále specifikuje oblasti, na něž se vzdělávání zaměří.

Dobře vypracovaný plán vzdělávání pracovníků by měl odpovědět na následující otázky:

- Jaké vzdělání má být zabezpečeno?
 - Pro koho?
 - Jakým způsobem?
 - Kým?
 - Kdy?
 - Kde?
 - S jakými náklady?
 - Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost programu?
- (Koubek, 2001)

Důležitou kapitolou je financování vzdělávacích aktivit. Sestavování rozpočtu nevychází pouze ze zvýšené potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, vychází z priorit celopodnikové a personální strategie. Rozpočet vzdělávání by měl obsahovat následující tři složky:

- fixní složku – financování dlouhodobých vzdělávacích programů, které zohledňují dlouhodobé a střednědobé cíle;
- variabilní složku – zajištění operativních vzdělávacích programů v rámci časového horizontu plánu, zaměřeného na krátkodobější potřeby organizace a rozvojové aktivity;
- rezervní složku – zabezpečení úplného nebo alespoň částečného pokrytí náhlé či neplánované potřeby vzdělávání.

(Krninská, 2002)

Do oblasti vzdělávání putuje značná část finančních prostředků organizace. Výdaje na vzdělávání a rozvoj pracovníků představují dlouhodobou investici nutnou pro perspektivu výkonnosti organizace. Čas od času jsme ale svědky toho, že obtížná měřitelnost efektivnosti vložených prostředků do vzdělávání svádí k rychlému rozhodnutí je škrtnout, kdykoliv firma potřebuje v krátké době snížit přímé náklady. (Kleibl a kol., 2001)

S finanční stránkou úzce souvisí i sestavení časového harmonogramu realizace vzdělávacích programů. Nejedná se pouze o jejich délku a režim, ale také o koordinaci vzdělávacích aktivit s pracovními procesy. V neposlední řadě musí plán navrhnout metodiku vyhodnocování vzdělávání a stanovit kritéria pro posuzování účinnosti jednotlivých programů. (Dvořáková a kol., 2001)

2.3.3 Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Fází realizace cyklus vzdělávání vrcholí. Představuje organizační zajištění vzdělávacích akcí.

Na začátku se rozhoduje o dodavateli vzdělávacího programu, případně se vybírají konkrétní školitelé.

Pro úspěšnou realizaci akce je v první řadě potřebná důkladná příprava lektora, učební materiály a pomůcky, ale také informovat účastníky a celou akci organizačně zabezpečit. Do organizace patří zejména zajištění stravování, ubytování a občerstvení. Je nezbytné znát předem podmínky na místě konání a domluvit uspořádání místnosti a vybavení.

Účastníci jsou známi již na závěr procesu identifikace potřeb. Mnohdy jsou již seznámeni se svým výběrem. V této fázi je potřeba intenzivnější a konkrétnější komunikace s účastníky ještě předtím, než začne vlastní vzdělávací akce.

Následovná realizace zahrnuje vlastní zahájení vzdělávací akce, kursu či školení. Účastníci jsou opětovně seznámeni s celkovým harmonogramem. Průběh akce se soustavně monitoruje, aby se zajistilo, že vše probíhá podle předem stanoveného plánu. Do této fáze patří i příprava hodnotících dotazníků a evidence účasti jednotlivých zaměstnanců. (Hroník, 2007)

2.3.3.1 Motivace zaměstnanců ke vzdělávání

Efektivita procesu vzdělávání je ve značné míře závislá na tom, nakolik jsou osoby k získání nových schopností motivovány. Motivaci ke vzdělávání je třeba podpořit předem. Je však nezbytné udržovat ji v průběhu i po ukončení školení.

Zvýšit motivaci k úspěšnému absolvování vzdělávacích akcí je zpravidla dostatečně a včas vysvětlit význam školení pro podnik a jeho další rozvoj i pro jednotlivé zaměstnance osobně. Úspěšnost zároveň předpokládá dát zaměstnancům možnost podílet se na stanovení priorit svého rozvoje nebo konkrétního zaměření rozsáhlejší vzdělávací akce.

Motivace je potřebná i k tomu, aby se každodenní činnost zaměstnanců po školení nevrátila zpět k předchozí rutině. Jednoduchým nástrojem, který může aplikaci nových poznatků podpořit, je požadavek, aby účastník školení jeho závěry písemně zachytil a předal svým spolupracovníkům nebo aby nové postupy, jenž hodlá využít ke své činnosti, veřejně prezentoval. Pomoci mohou i odměny zaměstnancům, kteří nové postupy v práci využívají.

Individuální motivace ke vzdělávání může být posílena i dalšími nástroji. Organizace by v jejím zájmu měla:

- zahrnout cíle vzdělávání mezi osobní výkonové cíle zaměstnanců;
- průběžně ověřovat výsledky vzdělávání, promítat získané znalosti a schopnosti do výsledků pravidelného hodnocení zaměstnanců;
- vázat možnosti kariérového postupu zaměstnanců na dosažené znalosti a schopnosti;
- promítat výsledky vzdělávání zaměstnanců do hodnocení jejich nadřazených;
- zavést finanční motivaci zaměstnanců k dosažení výsledků vzdělávání, např. promítnutím určitých schopností do základního platu zaměstnance, dohodou se zaměstnancem o úhradě nákladů na vzdělávání, pokud nedosáhne stanovených cílů.

(Personál, 7-8/2008)

2.3.3.2 Metody firemního vzdělávání

Je třeba vždy pečlivě zvážit, jaké metody ke vzdělávání svých pracovníků použijeme. Některé metody jsou vhodnější k zapracovávání nových pracovníků, některé k doškolování pracovníků, jiné k rozvoji pracovníků. Některé se používají častěji ke vzdělávání manuálních pracovníků, jiné ke vzdělávání duševních pracovníků. (Koubek, 2003)

Lektoři doposud vyvinuli řadu technik, počínaje tradičními přednáškami až po interaktivní počítačové systémy. Přestože nyní existuje trend přechodu pasivních metod výuky k aktivním, zůstává stále užitečným mnoho ze starých způsobů výuky. Navíc se projevuje tendence vzájemně kombinovat tyto metody (například případová studie s přednáškou), takže školitelé musejí být kvalifikovaní v řadě výukových metod. (Belcourt, Wright, 1998)

Metody vzdělávání se nejčastěji člení podle místa, kde se realizují. Na základě tohoto hlediska rozlišujeme tři základní skupiny:

- metody vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti) – „on the job“;
- metody vzdělávání mimo pracoviště – „off the job“;
- metody vzdělávání používané při výkonu práce (na pracovišti) i mimo pracoviště.

(Bláha a kol., 2006)

Metody vzdělávání při výkonu práce

Instruktaž při výkonu práce

Je to jedna z nejpoužívanějších metod. Jde vlastně o nejjednodušší způsob zácvičení nového pracovníka, při němž zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup a školený si pozorováním či napodobováním postup osvojí. (Koubek, 2003)

Coaching (koučování)

Představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování i periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany vzdělavatele (kouče). Kouč obvykle školeného vede k předem definovanému cíli a inspiruje ho k práci na sobě samotném. Pracovník řešení nalezne sám, a tím je zaručeno jeho ztotožnění s daným východiskem a má větší šanci ho realizovat. Školitel není expertem na daný problém, musí však být schopen rozumět kontextu a vést koučovaného k cíli. Metoda je požadovaná zejména ze strany vedoucích pracovníků vyšší manažerské úrovně, ale i mladšími zaměstnanci, kteří řeší své první úkoly spojené s řízením a vedoucí pozicí.

Mentoring

Metoda je obdobou coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost v tomto případě spočívá na vzdělávaném pracovníkovi, který si sám vybírá svého rádce (mentora), svůj vzor. Mentor, na rozdíl od kouče, má vlastní zkušenosti z určitého oboru a je tudíž

schopen poradit pracovníkovi řešení, stimuluje ho a usměrňuje, pomáhá mu i v jeho kariéře. (Nečas, 2008)

Counselling

Jedná se o vzájemné konzultování a ovlivňování vzdělávaného pracovníka a jeho školitele. Vzdělávaný pracovník vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje ke všem problémům své práce i procesu vzdělávání, předkládá návrhy řešení a mezi ním a školitelem vzniká zpětná vazba poskytující náměty pro obohacování stylu vedení pracovníků. (Koubek, 2001)

Asistování

Školený pracovník je přidělen jako pomocník, asistent, ke zkušenému pracovníkovi a pomáhá mu při plnění jeho pracovních úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Je to metoda využívaná jak při školení výkonných, tak řídicích pracovníků a specialistů. Výhoda metody spočívá v soustavnosti působení na vzdělávaného a v důrazu na praktickou stránku vzdělávání.

Pověření úkolem

V podstatě jde o rozvinutí předchozí metody, respektive její závěrečné fáze, kdy je školený pracovník pověřen svým nadřízeným splněním určitého úkolu. Pracovník zkouší své schopnosti, je více motivován k rozvoji a rozšiřuje se mu pole působnosti. Metoda vychovává k rozhodování a řešení úkolů samostatně a tvůrčím způsobem. (Horalíková, 2004)

Rotace práce

Cílem metody je rozšířit zkušenosti lidí pomocí toho, že budou postupně pracovat na různých pracovních pozicích a v různých útvarech organizace. Úspěšnost této metody závisí na zpracování programu, který stanovuje, co by se měl školený v každém útvaru naučit. Rovněž musí existovat osoba, která dohlédne na to, aby školení pracovníci měli správné příležitosti se učit. (Armstrong, 1999)

Pracovní porady

Jsou rovněž považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností. Účastníci se během nich seznamují s problémy a fakty týkající se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizaci či jiné oblasti zájmů. Výměna zkušeností, prezentace názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům zvyšují informovanost pracovníků i jejich pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem. (Koubek, 2001)

Metody vzdělávání mimo pracoviště

Přednáška

Metoda je zaměřena na zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí. Je podstatným doplňkem jiných metod, užitečně se používají v kombinaci s diskusemi. Přednáška má jednu důležitou výhodu. Mluvčí se může dívat na posluchače, posuzovat jejich reakce a přednášku podle toho modifikovat. Dává příležitost k výměně názorů s posluchači. (Prokopenko, Kubr, 1996)

Debata

Podoba méně formální přednášky pro malou skupinu se spoustou času věnovaného diskusi. Vedení lidí k aktivní účasti a povzbuzování jejich zájmu znamená, že si lidé uchovají více poznatků, než je tomu u přednášky, ale pokud není debata pečlivě řízena, mohou v ní dominovat výřečnější a sebevědomější členové skupiny. (Armstrong, 1999)

Demonstrování

Praktické vyučování, které zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za využití audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů nebo funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení apod. metoda je orientována na zprostředkování znalostí, ale obsahuje také důraz na praktické využívání těchto znalostí. (Horalíková, 2004)

Případová studie

Většinou se používá při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Metoda využití případových studií se liší od teorie výuky. Jsou to skutečná nebo smyšlená vylíčení nějakého organizačního problému. Případové studie pomáhají v rozvoji analytických schopností, podporují kreativitu a zdokonalují schopnost řešit problémy. Jejich použití je nejúčinnější v otevřené a neformální atmosféře. (Belcourt, Wright, 1998)

Workshop

Je vlastně variantou případové studie. Praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a z komplexnějšího hlediska. Poskytuje příležitost dělit se o nápady při řešení každodenních reálných problémů. Je vhodným nástrojem výchovy k týmové práci. (Koubek, 2001)

Brainstorming a brainwriting

Jedná se vlastně o další variantu případové studie. Při této metodě se schází skupina odborných pracovníků z různých oborů, aby samostatně nebo v týmu, ústně nebo písemně, navrhli řešení zadaného problému. Pro předložení návrhů následuje diskuse a hledání optimální varianty řešení. Metoda je zaměřena na rozvoj tvůrčího myšlení. (Dvořáková a kol., 2001)

Simulace

Metoda ještě více zaměřená na praxi a aktivní účast školených. Podstatou je vytvoření modelové situace. Účastníci vzdělávání dostanou hodně podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Obvykle je o řešení běžné životní situace vyskytující se v práci vedoucích pracovníků. V průběhu vzdělávání se zpravidla přechází od jednodušších problémů ke složitějším. Při této metodě se rozvíjí schopnost vyjednávat a rozhodovat. (Koubek, 2001)

Hraní rolí

Orientuje se na rozvoj praktických schopností účastníků, od nichž se vyžaduje značná aktivita a samostatnost. Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a postup vyjednávání. Scénář ji může nechat větší či menší volnost v dotváření role, ale vždy je třeba řešit konkrétní situaci. Metoda je zaměřena především na rozvoj sociálních vlastností a dovedností. (Horalíková, 2004)

Nácvik asertivity (sebepoznání)

Tato metoda má pomoci účastníkům vzdělávání, aby byli efektivnější při vyjadřování svých názorů, svého přesvědčení, svých přání a pocitů přímým, poctivým a přiměřeným způsobem. Týká se hlavně interpersonálních dovedností a spočívá do značné míry na hraní rolí a simulacích. (Armstrong, 1999)

Outdoor training (učení se hrou)

Probíhá na základě různých typů pohybových aktivit – plavby na plachetnicích, horské turistiky, slézání skal, průzkumy jeskyní apod. Účastníci působící v týmech musejí pod určitým tlakem provádět pohybové aktivity, o nichž nic neví. Tyto testy jsou příklady podnětů nebo výzev, s kterými se lidé v práci setkávají. Díky nim se mohou více poučit, jak fungují pod tlakem jako vedoucí či členové týmů. V posledních letech se stále více používá ve vzdělávání manažerů. (Armstrong, 1999)

Metody vzdělávání při výkonu práce i mimo pracoviště

Učení se akcí

Jedná se o metodu pomáhající účastníkům v rozvíjení jejich schopností tím, že je vystavuje skutečným problémům. Musejí tyto problémy analyzovat, formulovat doporučení a poté navrhnout příslušné kroky. Typický program učení se akcí spočívá ve vytvoření skupiny čtyř nebo pěti osob, které mají za úkol vyřešit nějaký problém. Vzájemně si pomáhají a učí se jeden od druhého, ale pravidelně je přítomen externí konzultant. Nejčastěji se využívá při vzdělávání manažerů. Metoda je v souladu

s tvrzením, že manažeři se nejlépe učí tím, když něco konkrétně dělají, než když se jim něco říká. (Armstrong, 1999)

Studium a distanční vzdělávání

Tato metoda pomáhá překonávat bariéry tradičního studia, především nutnost osobní účasti v určitém čase a ukončení vzdělávacího procesu v předem stanoveném termínu. Účastník dostane soubor učebních materiálů a v určitých hodinách může telefonicky konzultovat s příslušným školitelem. Pracovníci se zpravidla vzdělávají ve svém volném čase a mohou normálně pracovat. Nejčastěji metodu využívají starší a zkušenější zaměstnanci, kteří mají dostatek motivace k získávání dalších vědomostí a zkušeností. (Koubek, 2003)

Počítačové a on-line vzdělávání

Metoda využívající jiný nástroj zprostředkování vzdělávacích aktivit, a to nosiče digitálních informací, osobní multimediální počítače a počítačové sítě. Využívá odkudkoliv a kdykoliv přístupného vzdělávacího prostředí, tzv. virtuálních školících místností, které je však převážně individualistické, tj. separuje od sebe jednotlivé účastníky. Metoda je vhodná především pro rychlé osvojení specifických znalostí.

Podnikové poradenství

Poradenství může být zabezpečováno vnitropodnikovým útvarem, častěji ale externí poradenskou firmou. Metoda vyžaduje propojení poradenství se vzděláváním a rozvojem účastníků tak, aby byl zajištěn jejich aktivní podíl na celém procesu. Metoda je zejména vhodná pro vedoucí zaměstnance.

Trainee programs (programy odborné přípravy nadějných zaměstnanců)

Metoda, která si klade za cíl připravit zaměstnance, zejména uchazeče o vedoucí funkce, k převzetí složitých pracovních úkolů. Účastníci systematicky střídají funkčně odlišná pracovní místa na různých stupních řízení, tzv. vertikální rotace práce. Celý proces je navíc doplňován o vzdělávací aktivity mimo organizaci, čímž se liší od

klasické metody rotace práce. Programy bývají často zaměřeny na čerstvé absolventy škol. (Dvořáková a kol., 2001)

2.3.4 Vyhodnocení procesu vzdělávání zaměstnanců

Hodnocení uzavírá celý proces rozvoje lidských zdrojů, který začíná momentem identifikace samotné potřeby dalšího rozvoje. Pro procesy identifikace a hodnocení slouží společné metody měření. Analýza potřeb definuje problém, který má být řešen, závěrečné hodnocení je pak proces, který stanoví, zda byl problém vyřešen. Hodnocení je procedura, která určuje efektivní činnosti rozvoje lidských zdrojů. (Belcourt, Wright, 1998)

Vyhodnocování je analytický proces stanovení hodnoty posuzovaného objektu. V případě vzdělávání a rozvoje se zaměřuje na zjištění, zda byly čas a peníze, vynaložené na vzdělávání, skutečně efektivně použity na dosažení požadovaných cílů. Úspěšné vyhodnocení je dlouhodobý proces, který jde za hranici získání okamžité zpětné vazby, jež vypovídá pouze o kvalitě specifické školící akce. Efektivní hodnocení znamená ověřování, jestli dlouhodobá a trvalá zlepšení či změny ve výkonu, které byly stanoveny jako cíle vzdělávací aktivity, opravdu nastaly či právě nastávají. (Dvořáková a kol., 2001)

Potřeba měřit efektivitu vzdělávání vychází ze základní filozofie managementu – potřeby monitorování, měření a samozřejmě zdokonalování všech procesů ve firmě.

Předpokladem hodnocení efektivity vzdělávacích a rozvojových programů je vždy stanovení jejich cílů. Výsledky je třeba hodnotit tedy nejen, pokud jde o okamžité dosažené výsledky, ale i ve vztahu k předem plánovaným, očekávaným výsledkům. Jen tak lze následně analyzovat příčiny případného nedosažení plánovaných cílů, které mohou souviset s nevhodným provedením tréninku, špatnou volbou metod, nedostatečnou předchozí přípravou zaměstnanců, ale i s nemožností zaměstnanců uplatnit získané schopnosti v praxi.

Efektivitu vzdělávání lze posoudit třemi následujícími způsoby:

- zjišťování, co bylo naučeno – na základě testů nebo úkolů zpracovat na závěr akce práci či případovou studii.
- posuzování změn v pracovním chování – kritériem je vznik nových dovedností, a především osvojení si nových pracovních postupů. Změny mohou být hodnoceny nadřízenými i samotnými zaměstnanci.
- hodnocení výsledků práce – růstu individuální nebo skupinové pracovní výkonnosti. Poměr mezi zlepšením výkonových ukazatelů (finanční výsledky), ke kterému pod vlivem vzdělávací akce došlo, a výdaji na vzdělávací aktivity umožňuje posoudit finanční rentabilitu těchto akcí.
(Personál, 7-8/2008)

Existuje řada metod, jak získávat informace potřebné k hodnocení. Praktické zkušenosti ukazují, že nejvýznamnější z nich jsou:

- rozhovory s účastníky, lektory a organizátory profesního a osobního rozvoje a následně i s těmi, kdo účastníky do programů přípravy zařadili;
- dotazníky specifikované podle typu přípravy;
- přímé pozorování, sledování účastníků, jak v průběhu přípravy, tak po jejím ukončení v praxi;
- testy k ověřování stupně osvojení si znalostí, dovedností účastníky.
(Stýblo, 1998)

2.3.5 Trendy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Na poli firemního vzdělávání dochází zajímavým posunům. Mění se pohled na další vzdělávání, posouvají se cíle a aplikují se nové postupy a metody a především, vzdělávání a rozvoj se posouvá do strategie společností a tvoří jeden z pilířů strategie lidských zdrojů.

Vzdělávání zaměstnanců se přesouvá na pracoviště, ubývá množství klasických forem vzdělávání a roste poměr metod, které jsou úzce propojeny s výkonem a kariérou jedince. Patří mezi ně koučování, mentorování a další. Celý vzdělávací proces je více

zaměřen na vzdělávaného oproti minulému přístupu, jehož zaměření bylo na vedoucího vzdělávací aktivity.

Řada organizací prošla změnou z decentralizovaného řízení na centralizované, což se dotklo i řízení vzdělávání. Záměrem bylo efektivněji vynakládat finance na vzdělávání a zároveň zajistit kontrolu a srovnatelný přístup ke vzdělávání napříč všemi jednotkami společnosti. To je považováno za jednu z významných výhod centralizovaného přístupu ke vzdělávání. Tento trend má i svá úskalí. Specialisté na lidské zdroje se vzdalují od svých interních zákazníků, je menší prostor věnovat se individuálním potřebám zaměstnance. To do určité míry zvyšuje nároky na manažerské dovednosti nadřízených v oblasti řízení lidských zdrojů a také umocňuje odpovědnost každého zaměstnance za svůj osobní a profesní rozvoj. (Personál, 3/2008)

E-learning

E-learning je poměrně často vnímán jako nový směr vzdělávání v duchu představy internetu jako nového trhu. E-learning je charakterizován jako elektronické vzdělávání prakticky všech možných předmětů. Hovoří se o vzdělávání off-line, tedy o takovém, které využívá přenosná média typu CD nebo DVD, a on-line, tedy prostřednictvím internetu.

E-learning vyniká především v oblasti zvyšování znalostí, posilování znalostí, vytváření nových dovedností potřebných pro vzdělávání a zvyšování motivace k učení. Nespornými pozitivy této výukové metody představují výrazně nižší náklady na vzdělávání a možnost studovat při práci.

Nástup e-learningu byl spojen s velkými očekáváními. Tato očekávání nebyla zcela naplněna. Účastníci stále ještě upřednostňují osobní setkání a nechtějí trávit hodiny u obrazovky, když u ní tráví většinu pracovní doby. Proto se objevily nové trendy, zejména kombinace s prezenční formou studia. (Hroník, 2007)

Stále více se vyžaduje individualizace a bezprostřednost těchto programů. Jde o to, ještě více přiblížit jejich obsah skutečným potřebám praxe. Novou výzvou pro vzdělávací organizace je urychleně vyvíjet učební obsahy, učinit je široce dostupnými a integrovat je do pracovních procesů. E-learning se posune na pracoviště. Klíčovým

trendem je efektivnější práce již od začátku, nikoli nutnost vytváření vzdělávacích programů pro napravení špatně plánované práce. (Finanční management, 2008)

Kompetenční pojetí rozvoje

Dříve se ve firmách zohledňovalo, co který pracovník na dané pozici může na poli vzdělávání potřebovat, aby byl úspěšný. Nyní se situace podstatně změnila. Firmy se snaží u konkrétních pracovníků najít a formulovat to, co jim umožnilo dosáhnout úspěch. Na tomto základě pak efektivně vzdělávat a rozvíjet další pracovníky na stejných pozicích.

Má-li firma zpracované kompetence, může přijímat pracovníky, jejichž úroveň a spektrum pracovních schopností a dovedností a dalších charakteristik do tohoto konceptu zapadá. Dále má možnost určit přesně, jací pracovníci a v jakém stupni náročnosti mají konkrétně dané kompetence zvládnout.

V současnosti nabývá značného významu hledání klíčových kompetencí. Klíčové kompetence jsou dnes chápány jako přenosný a multifunkční soubor vědomostí, dovedností, postojů a hodnot, které jedinec potřebuje pro své osobní naplnění a rozvoj, pro zapojení do společnosti a úspěšnou zaměstnatelnost.

Velké společnosti se dnes neobejdou bez formulování kompetenčních modelů, které popisují kombinaci vědomostí, dovedností a dalších osobnostních charakteristik potřebných pro efektivní naplnění pracovních úkolů.

Vzhledem k tomu, že výsledky firmy jsou z rozhodující části v přímé úměře s kvalitou managementu, soustřeďuje se velká pozornost na to, jak optimalizovat vzdělávání a přípravu manažerů na práci v konkrétní či budoucí manažerské pozici. Zde se projevuje velká využitelnost modelu kompetencí, protože umožňuje definovat základní kompetence nezbytné pro adekvátní fungování manažera. (Personál, 5/2008)

Talent management (management talentů)

Talent management je v poslední době jedním z hlavních témat konferencí a přednášek věnovaných rozvoji lidských zdrojů. Tématem talentů a jejich nedostatku se

už nezabývají jen odborníci na problematiku lidských zdrojů, ale i vrcholoví manažeři společností. Poptávka po talentovaných lidech roste, jejich počet je vždy omezený a proto aktuální výzvou je objevit talenty a začít s nimi systematicky pracovat, tj. podporovat je v jejich osobním růstu určitým oboustranně žádoucím směrem. (Moderní řízení, 2008)

Lze sledovat posun v obsahovém zaměření programů zacílených na talenty. V minulých letech měly spíše retenční charakter. Klíčovým faktorem přístupu je udržení ve společnosti těch zaměstnanců, kteří jsou pro organizaci z nějakého důvodu nepostradatelní a jejichž případný odchod by organizaci mohl ohrozit. Tyto retenční programy byly převážně naplněny možnostmi z oblasti nadstandardních benefitů, jejichž čerpání bylo rozloženo tak, by zajistilo dlouhodobé setrvání vybraných zaměstnanců.

Současným trendem v organizacích je nastavení takového talent managementu, který má spíše rozvojový charakter a nabízí vybraným zaměstnancům různé formy a délky vzdělávání a rozvoje zaměřených jak na profesní, tak i na osobnostní část. Retence klíčových skupin zaměstnanců trvá, ale mění se přístup. Předpokládá se aktivní zapojení jedince a jeho zájem pracovat na svém rozvoji. V procesu se účastní obě strany, jak organizace, která financuje rozvojové programy a zajišťuje jejich chod, tak zaměstnanec, od kterého se očekává motivace, zájem a aktivní přístup.

Cíle programů se liší vzhledem k celkové strategii organizace v oblasti lidských zdrojů. Mezi nejčastější cíle talent management programů patří rozvoj high potentials – skupina zaměstnanců s vysokým potenciálem, a dále skupina nástupců – budoucích senior manažerů. Talent management se také využívá jako nástroj pro podporu dosahování strategických cílů. (Personál, 3/2008)

3 CÍL PRÁCE A METODIKA

Diplomová práce s názvem „Systém vzdělávání zaměstnanců Úřadu Regionální rady soudržnosti Jihozápad“ se zaměřuje na proces řízení lidských zdrojů a především oblast vzdělávání pracovníků.

Cílem mé diplomové práce je analýza a popis systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v podmínkách Úřadu regionální rady regionu soudržnosti Jihozápad (dále jen úřadu) a jeho zhodnocení.

Nejprve byla prostudována odborná literatura, odborné články v periodikách a internetové zdroje související s tématem rozvoje lidských zdrojů a vzděláváním pracovníků. Získaná data byla shrnuta v literárním přehledu, kde je popsán systém vzdělávání a zvyšování kvalifikace pracovníků, včetně vysvětlení jednotlivých vzdělávacích metod a popisu nových trendů v této oblasti.

Na úvod praktické části je popsána základní charakteristika úřadu. Dále se práce věnuje analýze vzdělávání zaměstnanců v podmínkách činnosti úřadu včetně jeho organizačního, legislativního a personálního zabezpečení. V rámci analýzy byly zpracovány podklady, z nichž vychází personální strategie, systém řízení lidských zdrojů a vlastní vzdělávání zaměstnanců úřadu.

Informace pro zpracování praktické části byly získány zejména z vnitropodnikových dokumentů, internetových stránek úřadu a dále se jedná o informace, které mi byly poskytnuty personálním oddělením úřadu.

V závěru práce byl stávající systém vzdělávání zhodnocen a byly navrženy změny a opatření, které by mohly vést ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Jihozápad.

4 ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

4.1 Vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě

Veřejná správa označuje určitý druh činnosti a instituce, které veřejnou správu vykonávají. V materiálním pojetí je definována jako činnost státních nebo jiných veřejných institucí, která svým obsahem není zákonodárnou ani soudní činností. V pojetí formálním představuje činnost orgánů označených jako správní úřady. Veřejná správa je společným termínem pro pojem státní správa, samospráva a ostatní správa.

System vzdělávání a zvyšování kvalifikace úředníků vychází ze zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Vzdělávání úředníků je ve smyslu tohoto zákona povinné.

Vzdělávání úředníků představuje pro úřady veřejné správy personální činnost strategického významu. Prohlubování kvalifikace dané zákonem je jednou ze základních povinností úředníka a ze strany úřadů i centrálních orgánů je zabezpečování vzdělávání úředníků věnována značná pozornost.

Aby vzdělávání úředníků veřejné správy splnilo roli, kterou ve vztahu k rozvoji a zvyšování úrovně veřejné správy má, nestačí v této oblasti pouhé naplňování zmíněného zákona ze strany úřadů. Důležité je efektivní provádění vzdělávání, tedy aby mělo takový obsah a bylo realizováno způsobem, který povede k dosažení žádoucích cílů.

Lze vymezit tři hlavní cíle efektivního vzdělávání:

- zabezpečení odborné kvalifikovanosti a odborného růstu úředníků veřejné správy (dosáhnout profesionalizace a modernizace veřejné správy),
- zabezpečení a zvýšení kvality veřejných služeb (za účelem dosažení spokojenosti občanů),
- zvýšení výkonnosti a efektivnosti úřadů.

Veřejná správa představuje relativně složitý systém vzájemně propojených komponent. Důležitou úlohu v něm sehrává legislativa, vnitřní organizace a struktura správních orgánů, a také úroveň technických a technologických prostředků. A právě pracovníci veřejné správy jsou tím aktivním integrujícím prvkem, který jednotlivé komponenty spojuje a uvádí do organizované činnosti. Lze tedy říci, že kvalita výkonu veřejné správy je velmi výrazně určována právě „kvalitou“ správních pracovníků. Proto by prohlubování a zvyšování jejich kvalifikace měl být věnována značná pozornost.

Často se objevují názory, že pracovníci veřejné správy jsou již „hotovými lidmi“, tedy že jejich osobnostní vývoj je již ukončen. Zejména střední a starší generace úředníků má po profesní, odborné a osobnosti stránce velké znalosti a zkušenosti. Pokud ale nebudou dostatečně motivováni k dalšímu odbornému i osobnostnímu rozvoji a růstu, je tato cenná část kapitálou, kterou jejich profesní a životní zkušenosti přestávají, více méně ztracena. Nutnost jejich soustavného rozvoje souvisí také s dynamickým vývojem v oblasti veřejné správy, který přináší neustále řadu organizačních, technických i technologických změn.

System vzdělávání úředníků nelze zúžit na pouhé osvojení si znalostí a vědomostí nebo zvládnutí profesních dovedností. Jednotlivé vzdělávací aktivity by kromě toho měly také rozvíjet způsoby myšlení, schopnosti adekvátního vnímání okolností a prostředí, orientaci v odborném, profesním, obecně společenském, politickém i kulturním dění a v neposlední řadě i schopnost optimální reakce na vnější podněty a impulzy. K efektivnímu vzdělávání navíc patří i schopnost, tedy rozvíjení schopnosti, získaných znalostí optimálně využívat při výkonu běžné profesní činnosti.

Jednou z důležitých oblastí, které by měla být věnována značná pozornost, je zcela jistě oblast komunikace, komunikačních schopností a dovedností. V rámci tzv. „vnitřní“ komunikace se jedná nejen o komunikaci uvnitř příslušné instituce, ale i komunikace mezi jednotlivými orgány a institucemi veřejné správy. Z hlediska tzv. „vnější“ komunikace se jedná v první řadě o komunikaci s občany a občanskou veřejností, a dále pak o komunikaci s podnikatelskými subjekty a podnikatelskou veřejností. Zvláštní rovínou je tzv. „krizová komunikace“, jejíž úspěšnost je podmíněna osobnostními předpoklady a zvládnutím široké škály komunikačních dovedností a postupů.

4.2 Úřad Regionální rady regionu soudržnosti Jihozápad

Regionální rada regionu soudržnosti Jihozápad (dále jen Regionální rada) byla zřízena v roce 2006 na základě novely zákona č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů, v platném znění. Regionální rada je řídicím orgánem Regionálního operačního programu regionu soudržnosti Jihozápad (dále jen ROP NUTS II JZ). Sídlo Regionální rady je v Českých Budějovicích.

Region soudržnosti Jihozápad zahrnuje Plzeňský a Jihočeský kraj. Hlavní úkol Regionální rady spočívá v koordinaci a realizaci politiky hospodářské soudržnosti prostřednictvím ROP NUTS II JZ v období 2007 – 2013, jehož hlavním cílem je zvýšení konkurenceschopnosti a atraktivity regionu, trvalé zlepšování životní úrovně jeho obyvatelstva a zvyšování prosperity.

Regionální rada nese celkovou zodpovědnost za realizaci ROP NUTS II JZ, zabezpečuje jeho implementaci, řízení, koordinaci, evaluaci a monitoring. Zodpovídá zejména za výběr projektů, monitorování projektů a řízení monitorovacího výboru, zajištění spolufinancování z veřejných zdrojů, poskytování informací a zpráv a zajištění publicity.

Orgány Regionální rady jsou Výbor Regionální rady, Předseda Regionální rady a Úřad Regionální rady.

Úřad Regionální rady (dále jen úřad) je výkonným orgánem Regionální rady. Úřad zajišťuje úkoly spojené s odborným, organizačním a technickým zabezpečením působnosti Regionální rady. Jedná se především o vyhlášení výzev k předkládání projektů, příjem žádostí o podporu nebo podávání informací o operačním programu. Součástí činnosti úřadu je také zajištění kvalitního hodnocení projektů, přípravy smluv o financování, kontroly postupu prací na jednotlivých projektech a souladu kroků administrace se všemi právními dokumenty Evropské unie i České republiky.

4.3 Personální strategie a systém řízení lidských zdrojů ÚRR

Personální strategie a systém řízení lidských zdrojů v podmínkách Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Jihozápad (dále jen úřadu) definuje cíle úřadu v oblasti personální péče a rozvoje všech zaměstnanců a stanovuje hlavní cíle k jejich dosažení. Vytváří specificky věcné, právní, mzdové, organizační a metodické zabezpečení všech personálních a sociálních procesů včetně podmínek pro jejich zlepšování.

Personální strategie a systém řízení lidských zdrojů úřadu vychází z ROP NUTS II JZ, z právních a vnitřních předpisů upravujících řízení a péči o lidské zdroje, a zároveň zohledňuje další koncepční a strategické dokumenty vztahující se k čerpání fondů EU.

V rovině lidských zdrojů se úřad postupně utvářel od roku 2006. K jeho postupné stabilizaci začalo docházet až v březnu roku 2007, kdy byl jmenován ředitel ÚRR, jehož funkce byla do té doby vykonávána v režimu zastoupení. Tím byly vytvořeny předpoklady pro systematické naplňování personálních potřeb dle stanovené organizační struktury a hlavních oblastí činnosti úřadu, včetně činností podpůrných a servisních. Při výběru nových zaměstnanců byl kladen důraz na jejich odbornou kompetenci (včetně odborné praxe) či předpoklady k jejímu nutnému rozvoji. Zvláštní pozornost byla při výběru věnována obsazování manažerských pozic, a to včetně posuzování osobnostních předpokladů.

V období od dubna do konce roku 2007 byla věnována pozornost v oblasti lidských zdrojů všem základním personálním činnostem, tedy cílevědomému a systematickému výběru nových zaměstnanců, byly vytvořeny základy pro postupný rozvoj systému vzdělávání zaměstnanců včetně konkrétních osobních plánů vzdělávání na určené období. V nastaveném systému odměňování byl položen důraz na jeho funkci motivační a stabilizační. Zvláštní pozornost začala být věnována zajištění podmínek pro bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců a řešení všech zaměstnaneckých záležitostí při uplatňování platné legislativy, zejména v oblasti pracovněprávní. Pokud jde o

sociální péči, úřad nemá vytvořen sociální fond s tím, že finanční prostředky pro tento účel určené byly zahrnuty do mzdových prostředků.

Význam a úloha lidských zdrojů při zajišťování plnění hlavních úkolů úřadu se promítá do většiny dokumentace pro řízení a implementaci ROP NUTS II JZ pro období 2007 – 2010 a zároveň i do vnitřních předpisů zaměstnavatele, zejména směrnic a rozhodnutí ředitele.

Personální strategie

Východiskem pro vlastní realizaci personální, mzdové a sociální politiky je personální strategie úřadu, která koordinuje jednotlivé činnosti a aktivity související s lidským faktorem, a to věcně, z hlediska času i ve všech nutných souvislostech jednotlivých procesů, v jejichž rámci probíhá a je zajišťováno efektivní čerpání prostředků z EU.

Personální strategie je postavena na základních principech zaručujících její úspěšnost, a to zejména s ohledem na možná rizika spočívající v selhání lidského faktoru.

Tyto principy prezentují základní východiska činnosti úřadu v oblasti lidských zdrojů a jejich role a postavení v procesu zajišťování, organizování a vytváření žádoucích podmínek pro optimální čerpání prostředků z fondů EU.

Komplexnost zaručuje zahrnutí všech zaměstnanců, případně skupin zaměstnanců, úřadu do personální strategie a její zaměření na všechny pracovní oblasti, tj. činnosti věcně profilové, řídicí, podpůrné, technické a administrativní.

Personální strategie je součástí vnitřního systému řídicí a kontrolní činnosti úřadu a odráží jeho celkovou strategii. V určených souvislostech respektuje i vazby mimo úřad. Strategie se tedy řídí principem *systémovosti*.

Profesionálnost garantuje dostatečné množství a kvalitu personálních informací, na kterých je strategie založena. Informace jsou získávány kvalifikovanými

personalistickými postupy včetně sociálně psychologických. Strategie směřuje k vytvoření a rozvoje motivující firemní kultury a etiky, přispívá k rozvoji těchto fenoménů a nemá tedy charakter manipulace se zaměstnanci

Dalším určujícím znakem personální strategie je *reálnost*, jelikož vychází ze znalosti konkrétních podmínek řízení čerpání fondů EU v regionu Jihozápad. Respektuje společenskou významnost úřadu a dynamičnost procesu čerpání z evropských fondů. Uznává jak profesní, osobnostní a případná další specifika zaměstnanců úřadu, tak i specifika a zvláštnosti žadatelů.

Charakteristickým znakem strategie je *dlouhodobost* a *stabilita*. Cíle personální strategie a nástroje k jejich dosažení vycházejí z operativních i dlouhodobějších plánovacích aktivit do roku 2013. Cíle jsou všeobecně známy všem zaměstnancům, svědomité naplňování těchto cílů vede k zvýšení jejich účinnosti, a zároveň tak přispívá k větší motivaci a stabilizaci zaměstnanců.

Poslední princip personální strategie úřadu je *efektivnost*. V oblasti vlastního vedení a řízení zaměstnanců přispívá ke snaze bezprostředně ovlivňovat vědomí (hodnotové orientace, postoje, sociální normy, vzorce pracovního chování atd.) a jednání (iniciativa, výkonnost, apod.) všech zaměstnanců, přičemž rozhodujícími subjekty jsou vedoucí zaměstnanci na všech úrovních řízení včetně ředitele úřadu.

Jednotlivé činnosti, aktivity a procesy personálního managementu jsou sjednocovány, konkretizovány a koordinovány prostřednictvím obecných cílů personální strategie. Obecné cíle představují prevenci živelnosti, vzniku stresujícího pracovního prostředí, nedostatečné komunikace a dalších negativních jevů v důsledku nízké úrovně řízení lidských zdrojů.

Mezi tyto základní cíle patří zejména vytváření pozitivního pracovního a sociálního prostředí a silné firemní kultury s cílem ovlivňovat a spoluvytvářet hodnotové preference, postoje a normy jednání všech zaměstnanců vznikající v procesu vzájemné komunikace v úřadě a posilovat tak i vysokou míru loajality. Dále se jedná o

získávání profesně a osobnostně kompetentních zaměstnanců a vytváření podmínek pro cílevědomý a systematický další profesní rozvoj zaměstnanců.

Personální strategie se prostřednictvím stanovených cílů zaměřuje na tvorbu a prosazování optimální motivační politiky odměňování zaměstnanců i způsobu nehmotné motivace. V této souvislosti se zároveň snaží eliminovat možné demotivující skutečnosti a procesy.

Cílem je přispívat ke zlepšování vnitřní a vnější komunikace. V oblasti personální péče by měla přispívat k určité míře jistot pro zaměstnance.

Dalším stanoveným cílem je přispívat k vytváření optimálních podmínek pro fungování vnitřního řídicího a kontrolního systému zohledňujícího vždy a ve všech souvislostech požadavky personálního managementu. A s využitím personálních nástrojů přispívat k posílení koordinační role systému vnitřního řízení úřadu a vedení zaměstnanců.

Předmětem zaměření strategie je i zabezpečení pružné reakce na změny v procesu čerpání prostředků z fondů EU, zejména zajištěním odpovídajícího kompetentního personálního obsazení pracovních pozic. Dále podpora procesů za účelem prevence rizik spojených s čerpáním z evropských fondů a realizace opatření, které zajistí zamezení rizik možného korupčního jednání zaměstnanců úřadu, zneužití dat a úniku informací, a to v kontextu vztahů, procesů a činností jak v rámci, tak vně úřadu.

Systém řízení lidských zdrojů

Systém řízení lidských zdrojů je základem personální strategie. V podmínkách úřadu se konkrétně jedná o souhrn dílčích personálních procesů a jim odpovídajících profesionálních nástrojů. Na jejich bázi je realizován personální management.

Proces *personálního plánování* je uskutečňován na základě průběžných analýz personálních potřeb, ročních personálních plánů a personálního plánu na období 2009 – 2015, a dále dle plánu personálních rezerv a organizačního řádu.

K realizaci *vyhledávání zaměstnanců a posuzování jejich způsobilosti* se využívá základních nástrojů jako systematizace pracovních míst a popisy pracovních funkcí. Pro proces je podstatný kvalifikovaný výběr zaměstnanců.

Pro *přijímání nových zaměstnanců* jsou jako hlavní nástroje používány především postup zaměstnavatele při vzniku pracovního poměru, dále školení zaměstnanců (dle zákoníku práce) a osnova pro školení, a osnovy pro školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP) pro zaměstnance a vedoucí zaměstnance.

Nástrojem procesu *pracovní a sociální adaptace* je plán adaptace zaměstnance.

Vzdělávání zaměstnanců je zabezpečováno prostřednictvím vstupního vzdělávání (dáno zákonem), vzdělávání v oblasti BOZP, na základě vnitřních předpisů úřadu, tj. Rozhodnutí ředitele Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Jihozápad č. 5 „Zásady vzdělávání zaměstnanců Regionální rady regionu soudržnosti Jihozápad“ a Rozhodnutí ředitele Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Jihozápad č. 6 „Rámcový plán vzdělávání zaměstnanců na období 2007 – 2010“. Individuální roční plány vzdělávání zaměstnanců spolu se systémem jazykového vzdělávání zaměstnanců úřadu představují další nástroje realizace procesu.

V oblasti *vedení zaměstnanců* je podstatná zejména péče o rozvoj sociálních a manažerských kompetencí vedoucích zaměstnanců, školení vedoucích zaměstnanců k jejich zákonným povinnostem v oblasti personálního managementu a znalost organizačního řádu a etického kodexu.

Proces *motivace zaměstnanců* je realizován na základě systému odměňování zaměstnanců (dle vnitřního mzdového předpisu), programu rozvoje zaměstnanců (dle plánů osobního rozvoje) a programu péče o vedoucí zaměstnance.

V rámci *sociální péče o zaměstnance* dostávají zaměstnanci stravenky v počtu podle odpracovaných směn.

Hodnocení zaměstnanců úřadu se zajišťuje formou průběžného hodnocení, kdy zaměstnance na úrovni odborů hodnotí jejich vedoucí. Vedoucí pracovníci jsou průběžně hodnoceni ředitelem úřadu.

Odměňování zaměstnanců se řídí mzdovým plánem aktuální pro daný rok a vnitřním mzdovým předpisem (pravidla pro odměňování). Zaměstnanci dostávají nad rámec stanovené mzdy i tzv. 13. a 14. plat. Pro některé určené funkce jsou stanoveny smluvní mzdy, včetně smluvních odměn.

Péče o pracovní podmínky je dána komplexním systémem péče o BOZP a systémem péče o pracovní prostředí a vybavenost pracovními pomůckami.

Personální řízení, které zahrnuje uvedené procesy a aktivity, je součástí vnitřního řídicího systému úřadu včetně systému vnitřní kontroly. Veškeré aktivity týkající se lidských zdrojů jsou součástí základních řídicích a plánovacích dokumentů ÚRR.

V rámci managementu rizik je při definování rizik, ohrožujících efektivní čerpání prostředků evropských fondů, významná pozornost věnována vždy lidskému činiteli. Systém vnitřní kontroly je rovněž zaměřen na efektivní využití lidských zdrojů.

Zajišťování personální, sociální a mzdové problematiky spadá do působnosti odboru vnitřních věcí, který v této oblasti zastává koordinační, koncepční, plánovací, operativní a informační funkci, případně další výkonné funkce dle zadání a rozhodnutí ředitele úřadu. Odbor vnitřních věcí úzce spolupracuje s ředitelem úřadu, který odbor řídí, a s vedoucími ostatních odborů, z jejichž návrhů a doporučení v oblasti personální i mzdové vychází.

Pro všechny zaměstnance poskytuje personální odbor servis v oblasti pracovněprávní (vznik, změny a ukončení pracovního poměru), mzdové (úpravy mzdy a

ostatní finanční nároky) a sociální. Odbor vnitřních věcí metodicky a organizačně vytváří předpoklady pro cílevědomý a systematický rozvoj všech skupin zaměstnanců včetně managementu a jednotlivých zaměstnanců.

Personální strategie vychází z předpokladu, že vedoucí zaměstnanci jednají v souladu se základními programovými dokumenty, znají své povinnosti ze zákona a další legislativu v oblasti řízení a péče o lidské zdroje.

4.4 Systém vzdělávání zaměstnanců ÚRR

Vzdělávání zaměstnanců úřadu spadá do kompetence odboru vnitřních věcí, který podle pokynů ředitele a aktuálních potřeb vytváří předpoklady pro systematický rozvoj všech zaměstnanců.

Důležitým interním dokumentem pro tuto oblast je především Rozhodnutí ředitele Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Jihozápad č. 5 pod názvem „Zásady vzdělávání zaměstnanců Regionální rady regionu soudržnosti Jihozápad“. Další významný dokument je Rozhodnutí ředitele Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Jihozápad č. 6 s názvem „Rámcový plán vzdělávání zaměstnanců na období 2007-2010“.

Dokumenty byly vypracovány na úseku odboru vnitřních věcí, schváleny ředitelem úřadu s platností od 1. 9. 2007 a jsou závazné pro všechny zaměstnance.

4.4.1 Zásady vzdělávání zaměstnanců

Péče o odborný rozvoj zaměstnanců, který utváří systém vzdělávání zaměstnanců, se uskutečňuje v souladu s příslušnými ustanoveními zákoníku práce. Zahrnuje péči o zaměstnance při nástupu do zaměstnání, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace. Základní formou péče o rozvoj zaměstnanců úřadu je především prohlubování jejich kvalifikace.

Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, udržování a obnovování. Jak vyplývá ze zákoníku práce, zaměstnanci si musejí povinně kvalifikaci potřebnou k výkonu práce prohlubovat.

Zaměstnavatel má povinnost pečovat o odborný rozvoj svých zaměstnanců a vedoucí zaměstnanci jsou povinni vytváření podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců.

Účast na školeních nebo jiných formách přípravy anebo studiu ve smyslu prohloubení kvalifikace se považuje za výkon práce, zaměstnancům úřadu tedy za ni přísluší mzda. Nepřítomnost na školení, které je výkonem práce, může být posuzována jako neomluvená.

Porušení z toho plynoucích povinností se považuje za porušení pracovní kázně s možností postihu.

Vzniklé náklady v souvislosti s prohlubováním kvalifikace hradí zaměstnavatel.

Plánované vzdělávací aktivity mohou pro úřad zajišťovat následující *subjekty vzdělávání*.

Mezi základní subjekty patří vzdělávací agentury a firmy, které svým zaměřením odpovídají požadavkům na rozvoj kompetencí zaměstnanců úřadu a jsou schopny pro úřad vytvořit vzdělávací aktivity takzvaně na míru. Může se jednat o agentury místní, sídlící v Jihočeském nebo Plzeňském kraji, i o agentury s celostátní působností.

Dále se jedná o agentury a firmy poskytující otevřené, veřejné kurzy, ať už pro jednotlivé zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců.

Vzdělávání zaměstnanců poskytují i orgány státní a veřejné správy, zaměstnanci úřadu (při zaškolování nových pracovníků, v rámci adaptačního procesu, apod.), a také určené domácí i zahraniční instituce umožňující absolvování odborné nebo jazykové přípravy.

V případě dlouhodobějších vzdělávacích akcí se subjekty vybírají na základě výběrového řízení. Pokud jde o jednorázové akce, které netrvají déle než 3 dny, tak o subjektu rozhoduje většinou ředitel úřadu.

Péče o odborný rozvoj zaměstnanců se realizuje na základě *plánu vzdělávání* vytvořeného na období 2007 – 2010. Pro jednotlivé roky je plán vždy aktualizován. Obsahuje přehled jednotlivých vzdělávacích a výcvikových aktivit pro jednotlivé roky daného období.

Plán zahrnuje základní oblasti vzdělávání, tj. jazyková příprava, manažerská příprava, rozvoj sociálních kompetencí, speciální vzdělání a výcvik, příprava v oblasti informačních technologií a příprava v oblasti evropských fondů.

Součástí plánu je i školení zaměstnanců při nástupu do práce a školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Schválený rámcový a roční plán vzdělávání je základem pro individuální plány vzdělávání všech jednotlivých zaměstnanců úřadu. Individuální plány vzdělávání jsou zpracovávány ve spolupráci se zaměstnancem a jeho bezprostředním nadřízeným, a to vždy k 31. 1. každého kalendářního roku.

Rozpočet na vzdělávání navazuje na střednědobý rozpočtový výhled, na rozpočet Regionální rady pro daný rok a plán technické pomoci.

Do rozpočtu jsou zahrnuty odměny agenturám za realizaci kurzů „na míru“ (které jsou vytvořeny specificky pro potřeby úřadu), náklady spojené s účastí zaměstnanců na otevřených kurzech (veřejné kurzy pořádané různými vzdělávacími subjekty), náklady vynaložené na odborné a jazykové stáže a náklady na didaktickou techniku a na pořízení studijní a odborné literatury.

První ze základních oblastí vzdělávání je *jazyková příprava*. Slouží k zdokonalování jazykových znalostí především v oblasti komunikace v cizím jazyce a práce s cizojazyčnými materiály. Vztahuje se na určené pracovní pozice, kde je znalost cizího jazyka nezbytná pro výkon práce. Předmětem jazykové přípravy je konkrétně výuka anglického a francouzského jazyka a je určena pro stupeň středně pokročilý, tedy pokročilý I. (výuka gramatiky a konverzace) a pokročilý II. (konverzace s rodilým mluvčím).

Součástí jazykové přípravy jsou v některých případech i krátkodobé jazykové stáže a studijní jazykové pobyty. Jazyková příprava zaměstnanců úřadu probíhá ve skupinách, popřípadě individuálně, záleží na výsledcích testu vstupních jazykových dovedností.

Manažerská příprava, formování a rozvoj manažerských dovedností a znalostí potřebných k výkonu funkce řízení na stanovené úrovni, zahrnuje přípravu vyššího managementu úřadu (ředitel úřadu) a středního a nižšího managementu, tedy vedoucích odborů a oddělení.

Vzdělávání probíhá prostřednictvím kurzů „na míru“ připravených pro manažery úřadu. Další možností jsou otevřené kurzy podle výběru zaměstnanců, podmínkou je schválení vedoucím odboru, popř. ředitelem úřadu v případě vedoucích odborů.

Rozvoj sociálních kompetencí, je jednou ze základních oblastí prohlubování kvalifikace zaměstnanců, a to u pracovních pozic, kde představují tyto kompetence důležitý předpoklad profesní úspěšnosti.

Tento druh přípravy se vztahuje především k pracovním pozicím, kde jde o přímý kontakt s veřejností a žadateli, popřípadě k pozicím obdobného charakteru.

Takto zaměřená oblast vzdělávání je realizována v rámci kurzů „na míru“, které jsou určeny pro skupiny zaměstnanců úřadu, nebo formou otevřených kurzů dle výběru zaměstnanců.

Speciální vzdělávání a výcvik je spojený se specifickým věcným zaměřením pracovní pozice, kvalifikaci v tomto oboru si prohlubuje každý zaměstnanec prostřednictvím otevřených kurzů.

Zaměstnanec se může zúčastnit kurzu na základě vlastního výběru, po schválení vedoucím odboru či ředitelem, nebo z pokynu bezprostředního či jiného přímého nadřízeného.

Vzdělávání a výcviku v oblasti informačních technologií je zajišťováno zejména v rámci otevřených kurzů, v případě potřeby pro určené skupiny zaměstnanců úřadu i formou kurzů „na míru“.

Vzdělávání v oblasti evropských fondů a souvisejících problematik představuje jednu z hlavních oblastí prohlubování kvalifikace zaměstnanců úřadu. Jedná se o prohlubování a získávání znalostí o evropských fondech v souvislosti s jejich administrativou v procesu čerpání, podpory, kontroly apod.

Obsah přípravy je určen zejména nabídkou vzdělávacích, případně výcvikových kapacit v rámci například metodické pomoci Ministerstva pro místní rozvoj ČR nebo Ministerstva financí ČR, specializovaných vzdělávacích agentur, případně dalších institucí zaměřených k problematice evropských fondů s tím.

Vzdělávání se realizuje hlavně prostřednictvím otevřených kurzů. Zaměstnanci se kurzů účastní na pokyn přímého nadřízeného nebo podle vlastního výběru, pokud to schválí vedoucí odboru či ředitel úřadu.

Školením při nástupu do práce projde každý nový zaměstnanec v den nástupu do práce. V rámci školení se seznámí s pracovním řádem úřadu, s předpisy k zajištění BOZP a vnitřními předpisy zaměstnavatele.

Školení zabezpečuje odbor vnitřních věcí, konkrétně personalistka nebo vedoucí odboru. Uskutečnění školení je nutné prokazatelně, tedy písemně dokladovat.

Všem zaměstnancům úřadu jsou zajišťována v souladu se zákoníkem práce *školení o právních a ostatních předpisech k zajištění BOZP*, které doplňují jejich

odborné předpoklady a požadavky pro výkon práce, které se týkají jimi vykonávané práce a vztahují se k rizikům, s nimiž zaměstnanci přichází do styku na pracovišti.

Musí jím projít všichni zaměstnanci ÚRR při nástupu do práce, změně pracovního zařazení nebo změně druhu práce. Školení je pro úřad zajišťováno smluvně.

Organizační stránku systému vzdělávání zaměstnanců úřadu obstarává odbor vnitřních věcí. Konkrétně zabezpečuje zpracování rámcových a ročních plánů vzdělávání, zpracování plánu rozpočtu na vzdělávací aktivity a sleduje jeho čerpání, účastní se jednání se subjekty zajišťující vzdělávací aktivity, vede osobní evidenci zaměstnanců ve vztahu k vzdělávacím aktivitám a spolupracuje s informatikem při IT podpoře evidence systému vzdělávání zaměstnanců.

O zařazení zaměstnanců v rámci vzdělávacích kurzů „na míru“, jazykové přípravy, školení při nástupu do práce a školení v oblasti BOZP rozhoduje zaměstnavatel.

Otevřených kurzů se zaměstnanci zúčastňují na základě pokynu zaměstnavatele nebo se ho sami vybírají. Vždy je nutné podat klasickou nebo on-line přihlášku, kterou následně vyřizuje odbor vnitřních věcí, konkrétně personalistka.

4.4.2 Rámcový plán vzdělávání zaměstnanců na období 2007 – 2010

Plán vzdělávání zahrnuje přehled realizace všech vzdělávacích a výcvikových aktivit, které souvisí s výkonem práce zaměstnanců úřadu v stanoveném časovém období. Výukové aktivity se realizují v dále uvedených oblastech vzdělání.

Schválený rámcový plán vzdělávání je aktualizován ročními plány na kalendářní rok. Rámcový a roční plán vzdělávání je základem pro individuální plány vzdělávání, které jsou přílohou ročních plánů.

Školení zaměstnanců při nástupu do práce

Probíhá v den nástupu zaměstnance do práce a zahrnuje seznámení s pracovním řádem, vnitřními předpisy, právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Školení zaměstnanců o právních a ostatních předpisech k zajištění BOZP

Zahrnuje školení vedoucích zaměstnanců, řádová školení, školení požární ochrany a další školení vyplývající se směrnice BOZP a realizuje se v průběhu celého plánovacího období.

Jazyková příprava

Realizuje se průběžně v stanoveném období od října 2007 do konce roku 2010. Vztahuje se na určené pracovní pozice, je realizována průběžně a probíhá v anglickém a francouzském jazyce.

Výuka angličtiny probíhá ve třech skupinách podle úrovně znalosti, tedy skupině středně pokročilí, pokročilí I. a pokročilí II.

Francouzština je určena pro skupinu mírně pokročilí a středně pokročilí.

Skupinová výuka je realizována externí vzdělávací jazykovou firmou a je zajišťována v prostorách. Individuálně je sjednávána i konverzace s rodilým mluvčím.

Manažerská příprava

Prohlubování kvalifikace v oblasti manažerské přípravy se uskutečňuje na třech úrovních. Pro manažerskou přípravu pro vyšší management (ředitel) bylo určeno období let 2007 – 2008, probíhala formou otevřených kurzů a byla zajištěna firmou CG Partners.

Manažerská příprava pro střední a nižší management modulu I., tedy základní příprava, se realizovala v období měsíce října a listopadu 2007, a dále od počátku roku až do října roku 2008.

Manažerská příprava pro střední a nižší management modulu II., příprava speciální, je v rámci plánu stanovena na období let 2009 až říjen 2010.

Skupinovou výuku zajišťují externí firmy, v některých případech lektori vybraní úřadem nebo určení zaměstnanci úřadu. Výuka probíhá hlavně v prostorách dané firmy, ojediněle v prostorách ÚRR.

Rozvoj sociálních kompetencí

Zabezpečuje se v průběhu celého plánovacího období, tj. 2007 – 2010. Realizuje se v třech a čtyřech modulech. Jedná se o skupinovou výuku, probíhá především v prostorách stanovených vzdělávací firmou.

Specifická příprava dle pracovních pozic

V rámci plánu vzdělávání byla vyčleněna na období od září 2007 do prosince 2008, probíhala průběžně po celé období. Byla určena pro všechny zaměstnance úřadu a probíhala formou otevřených kurzů.

Vzdělávání a výcvik v IT

Je stanoven pro celé plánovací období vzdělávání zaměstnanců úřadu a realizuje se průběžně, a to individuálně i formou kurzů „na míru“.

Kurzy byly naplánované na listopad roku 2007, duben a listopad 2008 a jednalo se o skupinovou výuku, které zajišťovala vybraná firma ve svých prostorách.

Vzdělávání v oblasti evropských fondů a problematik souvisejících

Příprava v této oblasti se uskutečňuje v průběhu celého období rámcového plánu vzdělávání. Zajišťuje se především individuálně, případně pro skupiny zaměstnanců úřadu prostřednictvím otevřených kurzů. Kurzy „na míru“ jsou v tomto případě pořádány jen výjimečně.

Pro období od září do prosince 2008 byl stanoven následující plán vzdělávacích aktivit:

- Efektivní manažerská komunikace, vedení pracovních týmů, řešení konfliktů
 - určena povinně pro všechny vedoucí odborů a oddělení
 - v termínu: 26. – 27. 11.
 - místo konání: České Budějovice, v prostorách úřadu
- Základy asertivity, aplikace do podmínek úřadu
 - určena pro všechny zaměstnance podle zájmu či pokynu vedoucích odborů
 - kombinovaná forma semináře a praktického výcviku
 - v termínu: počátek října nebo listopadu, časová dotace 2 dny
 - místo konání: České Budějovice, v prostorách úřadu
- Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti
 - určena pro všechny zaměstnance podle zájmu či pokynu vedoucích odborů
 - v termínu: listopad nebo prosinec, časová dotace 2 dny
 - místo konání: České Budějovice
- Základní vzdělávací program pro ŘO
 - určena pro všechny zaměstnance
 - zahrnuje 4 moduly: Legislativa EU; Legislativa ČR; Programové dokumenty a implementace řízení Národního strategického referenčního rámce a operačních programů; Realizace operačních programů (OP)
 - kombinovaná forma e-learningového a prezenčního kurzu a samostudia
 - pořadatel akce je Ministerstvo pro místní rozvoj, místo konání Praha
- Vzdělávací program IPRM (Integrovaný plán rozvoje města)
 - určena pro všechny zaměstnance

- zahrnuje 3 moduly: Základní přehled o OP a ROP vztahující se k IPRM; Dokumenty a legislativa související s IPRM; Příprava, realizace, hodnocení a schvalování IPRM
 - kombinovaná forma e-learningového a prezenčního kurzu a samostudia
 - pořadatel akce je Ministerstvo pro místní rozvoj, místo konání Praha
- MS Office pro pokročilé
 - určena pro všechny zaměstnance podle zájmu či pokynu vedoucích odborů
 - časová dotace 1 – 2 dny
 - místo konání České Budějovice
 - Prezentační techniky
 - určena pro všechny zaměstnance podle zájmu či pokynu vedoucích odborů
 - časová dotace 1 den
 - místo konání: České Budějovice
 - Personální management – práva a povinnosti manažeru ze zákona, Nejčastější chyby manažerů, a jak jim předcházet
 - určena pro vedoucí odborů a oddělení podle zájmu
 - v termínu: do konce roku 2008, dle možností a zájmu vedoucích zaměstnanců, časová dotace 3 hodiny
 - místo konání: České Budějovice, v prostorách úřadu
 - Vnitřní předpisy úřadu – práva a povinnosti zaměstnanců
 - určena pro všechny zaměstnance
 - v termínu: do konce roku 2008, dle možností a zájmu zaměstnanců
 - místo konání: České Budějovice, v prostorách úřadu

Výše uvedené akce proběhly plně v souladu s dlouhodobějším plánem rozvoje zaměstnanců (do roku 2010).

Nebyly jimi nijak dotčeny individuální vzdělávací aktivity, tj. specifická příprava, v souladu s věcným profilem zastávané pracovní pozice.

4.5 Hodnocení výsledků vzdělávání

Vyhodnocování výsledků vzdělávání probíhá každoročně po skončení předchozího období. Vzdělávání zaměstnanců úřadu v roce 2008 probíhalo v souladu s konkrétním plánem stanoveným pro toto období.

V oblasti manažerské přípravy se uskutečnily semináře k rozvoji manažerských dovedností, efektivní manažerské komunikaci, k problematice asertivity a řešení konfliktů. Na úrovni top managementu probíhal individuální koučing a individuální mediální trénink. Oproti plánu nebyl uskutečněn cyklus seminářů k problematice personálního řízení.

Prohlubování kvalifikace v oblasti auditních aktivit probíhalo formou individuálních školení.

V rámci rozvoje sociálních dovedností se uskutečnily semináře k problematice komunikace, sebepoznání, efektivního vyjednávání a k nácviku asertivního jednání. Tyto vzdělávací aktivity byly určeny zejména pro ty zaměstnance úřadu, kteří přicházejí do kontaktu se žadateli o podporu z Evropských fondů.

Jazyková příprava byla z důvodů snižujícího se zájmu zaměstnanců zredukována na dvě studijní skupiny, ovšem s vysoce motivovanými zaměstnanci k prohlubování znalostí a kvalifikace v této oblasti, čemuž odpovídaly i průběžně dosahované výsledky.

Vzdělávání v oblasti IT probíhalo dle stanoveného plánu.

Jádro zvyšování a prohlubování kvalifikace všech zaměstnanců úřadu představovala především specifická příprava dle pracovních pozic. Účastnili se jí plánovitě prakticky všichni zaměstnanci po schválení svými nadřízenými.

Oproti plánu nebylo uskutečněno specifické vzdělávání k problematice Evropských fondů, které bylo deklarované Ministerstvem pro místní rozvoj. Přičemž lze konstatovat vysokou potřebnost prohlubování kvalifikace právě v tomto směru.

V souladu s příslušnými zákony probíhala průběžně dle aktuálních potřeb vstupní školení nových zaměstnanců, školení BOZP a školení řidičů.

Positivem v podstatě všech uskutečněných vzdělávacích aktivit bylo jejich zaměření nejen na vzdělávání, ale soustředili se i na výcvik. Jejich účastníci mohli díky tomu veškeré teoretické poznatky lépe pochopit a zároveň si je propojit s praxí, což je pro prohlubování jejich kvalifikace velmi zásadní. Veškerá tato školení a vzdělávací akce tak lze hodnotit jako velmi přínosné.

Plán vzdělávacích aktivit byl zacílen na všechny profesní skupiny, tj. na vedoucí zaměstnance i odborné referenty a byly zahrnuty všechny oblasti činností (evropské fondy, sociální kompetence, jazyková příprava, právní problematika a BOZP, oblast informačních technologií, apod.)

Velmi pozitivně lze hodnotit zejména individuální jazykovou přípravu vedoucích pracovníků a průběžné hodiny konverzace, které zajišťují rodilí mluvčí. Úspěchem v této oblasti je také uskutečnění tří zahraničních jazykových stáží.

Velká pozornost v rámci plánovaných aktivit byla věnována především manažerské přípravě, což je dalším velkým pozitivem uskutečněného plánu. Právě rozvoj manažerských dovedností a kompetencí je v současné době velkým trendem v oblasti vzdělávání, proto je důležité věnovat se této specifické skupině zaměstnanců a poskytovat jí dobré podmínky pro její rozvoj.

Z výše uvedeného hodnocení vyplývají podněty a výhledy pro vzdělávání zaměstnanců v dalším období. Vzdělávání bude probíhat v oblastech manažerská příprava, rozvoj sociálních kompetencí, v oblasti informačních technologií a cizích jazyků. I nadále bude kladen důraz na specifickou přípravu dle pracovních pozic a na povinné vzdělávání za zákona.

Vzdělávání bude probíhat s ohledem na následující skutečnosti:

- důsledné dodržování rozhodnutí ředitele k problematice vzdělávání a prohlubování kvalifikace zaměstnanců,
- důraz na posílení odpovědnosti vedoucích zaměstnanců za vytváření prostoru pro další rozvoj svých podřízených,
- minimalizace neúčasti, včetně omluvené z pracovních důvodů, na seminářích a dalších vzdělávacích akcích, a zvláště těch specificky připravených pro úřad,
- posílení individuální manažerské přípravy vedoucích zaměstnanců,
- rozšíření individuálních jazykových stáží na 4-5 zaměstnanců za rok,
- nebude nadále pokračováno v seminářích „na míru“ pro úřad z důvodu problémů souvisejících s jejich zajištěním,
- realizace skupinové jazykové přípravy jen pro omezený počet zaměstnanců, kteří vykazovali pozitivní studijní výsledky v uplynulém roce,
- individuální jazyková příprava, včetně konverzace, bude pokračovat beze změn,
- v oblasti specifické přípravy zaměřené na čerpání z EF, bude zde závislost na nabídce Ministerstva pro místní rozvoj,
- jádrem i nadále zůstane prohlubování kvalifikace formou individuálních aktivit řízených vedoucími pracovníky v rámci příslušných odborných agend.

5 DISKUSE A NÁVRH RÁMCOVÝCH ZMĚN

V předchozí části jsem analyzovala systém vzdělávání zaměstnanců Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Jihozápad. Tento systém vychází z metodických pokynů úřadu sestavených a schválených pro činnost úřadu na úseku personalistiky.

Východiskem pro tyto pokyny je personální strategie úřadu. Z hodnocení vzdělávání zaměstnanců vyplývá, že jednotlivé vzdělávací aktivity jsou v souladu s kritérii, které strategie pro tuto oblast stanovuje.

Dosavadní realizovaný systém vzdělávání pracovníků úřadu se snaží naplňovat cíle, které byly personální strategií stanoveny.

Při plánování veškerých aktivit souvisejících se vzděláváním pracovníků jsou respektovány jednotlivé principy personální strategie, z kterých by měl stávající systém vzdělávání vycházet.

Samotný systém je tvořen jednotlivými personálními procesy. Pro jejich realizaci se v praxi využívají základní nástroje, které jsou pro každý proces stanoveny zvlášť.

Úřad Regionální rady regionu soudržnosti Jihozápad je organizací, která funguje poměrně krátkou dobu, a tudíž se jeho prvotně nastavený systém vzdělávání zaměstnanců postupně rozvíjí a zdokonaluje.

Jednotlivé, již realizované, vzdělávací aktivity a školení korespondují s rámcovým plánem vzdělávání zaměstnanců.

Podle mého názoru je tento časový harmonogram pro jednotlivé oblasti vzdělávání nastavený dobře. V samotném začátku se soustředil na to, aby jednotlivé vzdělávací aktivity zahrnuly všechny profilové pracovní pozice a poskytnuly všem zaměstnancům dobré podmínky pro zahájení jejich vlastní činnosti. Poskytnul dobré podmínky pro nastartování všech činností pro efektivní fungování úřadu. Postupně se zaměřuje na prohlubování dosavadně získaných znalostí jak při školení, tak při provádění vlastní práce.

Jednotlivé vzdělávací aktivity plně respektují povinnost zajišťovat vstupní, průběžné a zvláštní odborné vzdělávání a vzdělávání vedoucích úředníků, které vyplývá z zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, v platném znění. Dále se zaměřují na odbornou problematiku činnosti úřadu. Tyto akce jsou určeny pro všechny zaměstnance. Vedle toho jsou ještě zvlášť prováděna školení, která se specificky zaměřují na vedoucí pracovníky, přičemž jsou koncipovány zvlášť pro střední a nižší management a pro vyšší management. To je podle mého názoru velmi přínosné pro efektivní fungování jednotlivých oddělení i samotného úřadu, protože práce zaměstnanců na jednotlivých úsecích je odrazem schopnosti manažerů těchto úseků dobře vést vlastní oddělení, plánovat a delegovat jednotlivé úkoly pro zajištění hladkého chodu jednotlivých činností.

Rámcový plán vzdělávání je ještě doplňován ročními vzdělávacími plány, pomocí nichž je upřesňován tak, aby reagoval na aktuální potřeby úřadu v daném období. V rámci těchto plánů jsou již přesně stanoveny konkrétní vzdělávací aktivity a školení na dané období. Je kladen důraz na to, aby hlavně vzdělávací aktivity zaměřené na odbornou činnost úřadu byly koncipovány tak, aby přinášely svým účastníkům i novinky z dané oblasti. Tyto aktivity tak mohou poskytnout lepší podmínky pro systematický rozvoj pracovníků.

Přes veškerou snahu učinit jednotlivá školení pro zaměstnance co nejatraktivnější, není účast pracovníků vždy stoprocentní. Jak vyplývá z vyhodnocení vzdělávání, nejvíce se to projevuje v malém zájmu o jazykovou přípravu a o odborná školení, která přímo nesouvisí s pracovním zaměřením daných pracovníků

Myslím si, že pracovníci nejsou dostatečně motivováni k rozvoji svých znalostí a dovedností, chybí jim individuální motivace. Pracovníci se ve většině případů účastní školení, které jsou jim jejich vedoucími určena. Berou je spíše jako povinnost, namísto toho, aby je vnímali především jako vlastní přínos.

Jako jeden z možných způsobů, jak zvýšit jejich vlastní zájem o prohlubování kvalifikace bych navrhovala formu motivace finančním ohodnocením, vedle vlastní mzdy a sociálních benefitů. Finanční zvýhodnění by bylo vázáno na prokazatelné zlepšení v závislosti na absolvovaném školení. Zhodnocení, zda se konkrétní pracovník

zlepšil a měl by tak nárok na možnou prémii, by bylo v kompetenci jeho vedoucího. Navíc by se pravidelným hodnocením přispělo k zlepšení vyhodnocení efektivnosti školení.

Možnou vhodnou motivací pro zaměstnance by mohl být i příslib profesního růstu v důsledku výrazného zlepšování pracovních výsledků.

Zájem pracovníků o vlastní vzdělávání by mohl být například zvýšen i tím, že by měli možnost zapojit se do samotného plánování vzdělávacích akcí. Mohly by vyjádřit svoje představy a přání ve vztahu k vlastnímu rozvoji. Pozitivem by bylo i to, že by zaměstnanci přemýšleli o svých rezervách a sami si tak více uvědomovali, v jakých oblastech potřebují ještě své znalosti a zkušenosti prohlubovat. V průběhu sestavování plánu vzdělávání na další období by byli svými vedoucími vyzváni k sepsání vlastních podnětů a návrhů na školení, a ty by poté byly předány personálnímu oddělení k vyhodnocení a případnému zapracování do plánu vzdělávání.

Jednotlivá školení a vzdělávací akce probíhají ve většině případů formou přednášek, které jsou spojeny s praktickým výcvikem. Některá školení ovšem postrádala aplikaci do podmínek veřejné správy, převažovala zde orientace na podnikatelský sektor, což pro zaměstnance úřadu není vyhovující ani příliš přínosné pro jejich vlastní práci.

Z uvedeného vyplývá, že je nutné vybírat důsledněji jednotlivé subjekty, které jednotlivá školení zajišťují.

Jako největší nedostatek systému rozvoje lidských zdrojů úřadu považuji nedostatečnou zpětnou vazbu s ohledem na realizovaná školení a vzdělávací akce. V rámci personální práce úřadu probíhá pravidelné hodnocení pracovníků jejich vedoucími pracovníky. Dané vyhodnocení přináší informace o případném zlepšení či zhoršení pracovní aktivity jednotlivých zaměstnanců, ale nelze z něj zjistit, zda a do jaké míry má na případném zlepšení pracovníka podíl právě účast na školeních. Nelze tedy vyhodnotit efektivitu vzdělávacích aktivit.

V systému hodnocení vzdělávání podle mého názoru chybí zpětná vazba účastníků školení, které považuji za hlavní kritérium posouzení jejich efektivity.

Jako řešení bych navrhovala sestavení dotazníku, který by byl předán k vyplnění účastníkům školení bezprostředně po ukončení školení. Stejný dotazník by mohl být dán zmíněným pracovníkům znovu s určitým časovým odstupem, kdy by mohly lépe popsat přínos školení pro jejich práci. Nevztahoval by se pouze na bezprostřední dojmy ze vzdělávací akce, ale přinesl by věrohodnější informace pro vyhodnocení efektivity vzdělávacích akcí. To by vedlo k možnému lepšímu plánování dalších aktivit v oblasti rozvoje znalostí zaměstnanců a s tím souvisejícímu efektivnějšímu vynakládání finančních prostředků na vzdělávání.

6 ZÁVĚR

Oblasti rozvoje a řízení lidských zdrojů je věnována zejména v poslední době značná pozornost v odborné literatuře a řadě odborných publikací a článků. To svědčí o aktuálnosti a narůstajícím významu tématu.

O dnešní ekonomice se čím dál častěji hovoří jako o ekonomice znalostní. Vzdělávání je považováno za významný prostředek k dosahování hospodářských a společenských změn. Každá organizace si uvědomuje význam vlastního lidského kapitálu. Úspěch není nezaručen pouhým získáním kvalitních pracovníků, je nutné soustavně rozvíjet jejich schopnosti.

System rozvoje lidských zdrojů vychází z myšlenky, že investice do lidí se vyplatí a zhodnotí se ve formě soustavného zlepšování individuálního, týmového i firemního výkonu. Úroveň rozvoje lidského kapitálu je přímo závislá na nastaveném systému vzdělávání organizace. Nástroji zajištění efektivního vzdělávání jsou především důsledná analýza vzdělávacích potřeb a přesné definování cílů vzdělávání.

Řízení lidských zdrojů je chápáno jako klíčová podmínka pro efektivní fungování organizace, jelikož kvalita a flexibilita lidského kapitálu je základním předpokladem pro zajištění prosperity. Podniky by měli ve vlastním zájmu sledovat a osvojovat si nové trendy a přístupy v této oblasti, aby lépe obstály v konkurenčním prostředí na trhu.

Dnes můžeme najít skoro v každé firmě či instituci útvar věnující se výhradně řízení lidských zdrojů. Pečují o systematický rozvoj potenciálu pracovníků, prohlubování jejich znalostí, odborných dovedností a různými nástroji přispívají k rozšíření praktických zkušeností.

Ve své diplomové práci jsem se věnovala procesu řízení lidských zdrojů, především systému vzdělávání zaměstnanců v podmínkách Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Jihozápad. Tato instituce vznikla před krátkou dobou, ale stihla si již vybudovat poměrně dobře fungující systém vzdělávání svých pracovníků. Z provedené analýzy přesto vyplynula existence určitých nedostatků a rezerv, které dávají prostor pro další zkvalitnění vzdělávání zaměstnanců úřadu.

7 SUMMARY

People and their skills represent a critical factor of success. Knowledge, innovation and quality make a bigger difference. Nowadays, it is impossible to make do with a statical conception of qualification. Skills have to be cultivated in advance of development of company processes and requirements of environment.

Education and employee development form one of the most important area of human resources management. Development of human resources presents a new approach to education and employee development. Development of work skills and flexibility of company as a whole are concerned.

Education and employee development belong to common activities carried out in every company and organization. At the present time higher requirements have been imposing on increase employee productivity, professionalism and improvement of work efficiency.

My diploma thesis is focused on the system of human resources management, in particular area of employee education at The Regional Council of the South-West Cohesion Region. The aim of the thesis is analysis and decription of the system of employee education, evaluation of its productivity and proposal for improvement.

Keywords : human resources, education, employees, education activities and training.

8 POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5
- [2] BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 80-86851-68-6
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: PROSPEKTRUM, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7
- [4] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2007. 800 s. ISBN 80-7261-169-0
- [5] BELCOURT, M., WRIGHT, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2
- [6] BENEŠ, M. *Andragogika: teoretické základy*. Praha: EUROLEX BOHEMIA, 2003. 216 s. ISBN 80-86432-23-8
- [7] BLÁHA, J. A KOL. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Personální řízení 1*. Praha: VŠE, Fakulta podnikohospodářská, 2001. 218 s. ISBN 80-245-0248-8
- [9] FINANČNÍ MANAGEMENT. *Efektivní vzdělávání, ale ne pro každého*. [online]. [2008]. [cit. 2009-01-09]. Dostupný z www: [http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T0000A_d&&article\[id\]=22993070](http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T0000A_d&&article[id]=22993070)

- [10] HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2004. 262 s, ISBN 80-213-0646-7
- [11] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 80-247-1457-8
- [12] KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. Praha: Pragoeduca, 1996. 256 s. ISBN 80- 85856-06-9
- [13] KLEIBL, J. A KOL. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2
- [14] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-274-0602-4
- [15] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
- [16] KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2002. 187 s. ISBN 80-7040-581-3
- [17] MEDZIHORSKÁ, J., MEDZIHORSKÝ, Š. *Kompetence*. Personál: časopis pro rozvoj lidských zdrojů, 2008. Roč. XIV., č. 5, str. 10-11. ISSN 1213-8878
- [18] MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY ČR. *Strategie celoživotního učení ČR*. [online]. [2007]. [cit. 2008-12-13]. Dostupný z www: http://www.msmt.cz/uploads/Zalezitosti_EU/strategie_2007_CZ_web_jednostrany.pdf

- [19] MODERNÍ ŘÍZENÍ. *Trendy firemního vzdělávání v roce 2008*. [online]. [2008]. [cit. 2009-01-09]. Dostupný z www: [http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_d&&article\[id\]=25427720](http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_d&&article[id]=25427720)
- [20] MUŽÍK, J. *Andragodidaktika*. Praha: ASPI, 2004. 148 s. ISBN 80-7357-045-9
- [21] MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2005. 202 s. ISBN 80-7238-220-9
- [22] NEČAS, P. *Koučing: mladý, ale efektivní*. [online]. [2008]. [cit. 2008-12-28]. Dostupný z www: http://modernirizeni.ihned.cz/2-30557750-600000_d-8b
- [23] PERSONÁL: ČASOPIS PRO ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ. *Aktuální trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců*. Roč. XIV., č. 3, str. 6-7. ISSN 1213-8878
- [24] PROCHÁZKA, M., SOMR, M. *Kapitoly z didaktiky vzdělávání dospělých*. České Budějovice: V-Studio, 2008. 100 s. ISBN 978-80-254-1919-9
- [25] PROKOPENKO, J., KUBR, M. A KOL. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6
- [26] STÝBLO, J. *Moderní personalistika*. Praha: Grada Publishing, 1998. 144 s. ISBN 80-7169-616-1
- [27] STÝBLO, J. a kol. *Personalistika 2006*. Praha: ASPI, 2005. 771 s. ISBN 80-7357-148-X
- [28] SUCHÝ, J. *Motivující síla vzdělávání*. Personál: časopis pro rozvoj lidských zdrojů, 2008. Roč. XIV., č. 2, str. 7. ISSN 1213-8878

- [29] URBAN, J. *Controlling podnikového vzdělávání: Jak zvýšit účinnost rozvoje zaměstnanců?* Personál: časopis pro rozvoj lidských zdrojů. Roč. XIV., č. 7-8, str. 6-9. ISSN 1213-8878
- [30] VOSTROVSKÁ, Z. *Jak dál na trhu vzdělávání* Personál: časopis pro rozvoj lidských zdrojů. Roč. XIV., č. 3, str. 27. ISSN 1213-8878
- [31] WERTHER, W., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X
- [32] PERSONÁLNÍ STRATEGIE A SYSTEM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODMÍNKÁCH ÚŘADU REGIONÁLNÍ RADY REGIONU SOUDRŽNOSTI JIHOZÁPAD. Interní materiál, 2008.
- [33] RÁMCOVÝ PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ÚŘADU REGIONÁLNÍ RADY REGIONU SOUDRŽNOSTI JIHOZÁPAD NA OBDOBÍ 2007 – 2013. Interní materiál, 2007.
- [34] REGIONÁLNÍ RADA REGIONU SOUDRŽNOSTI JIHOZÁPAD. *Regionální rada*. [online]. [2009]. [cit. 2009-06-15]. Dostupný z www: http://www.rr-jihozapad.cz/vismo/o_utvar.asp?id_org=200047&id_u=1003&p1=1076
- [35] ZÁSADY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ REGIONÁLNÍ RADY REGIONU SOUDRŽNOSTI JIHOZÁPAD. Interní materiál, 2007.

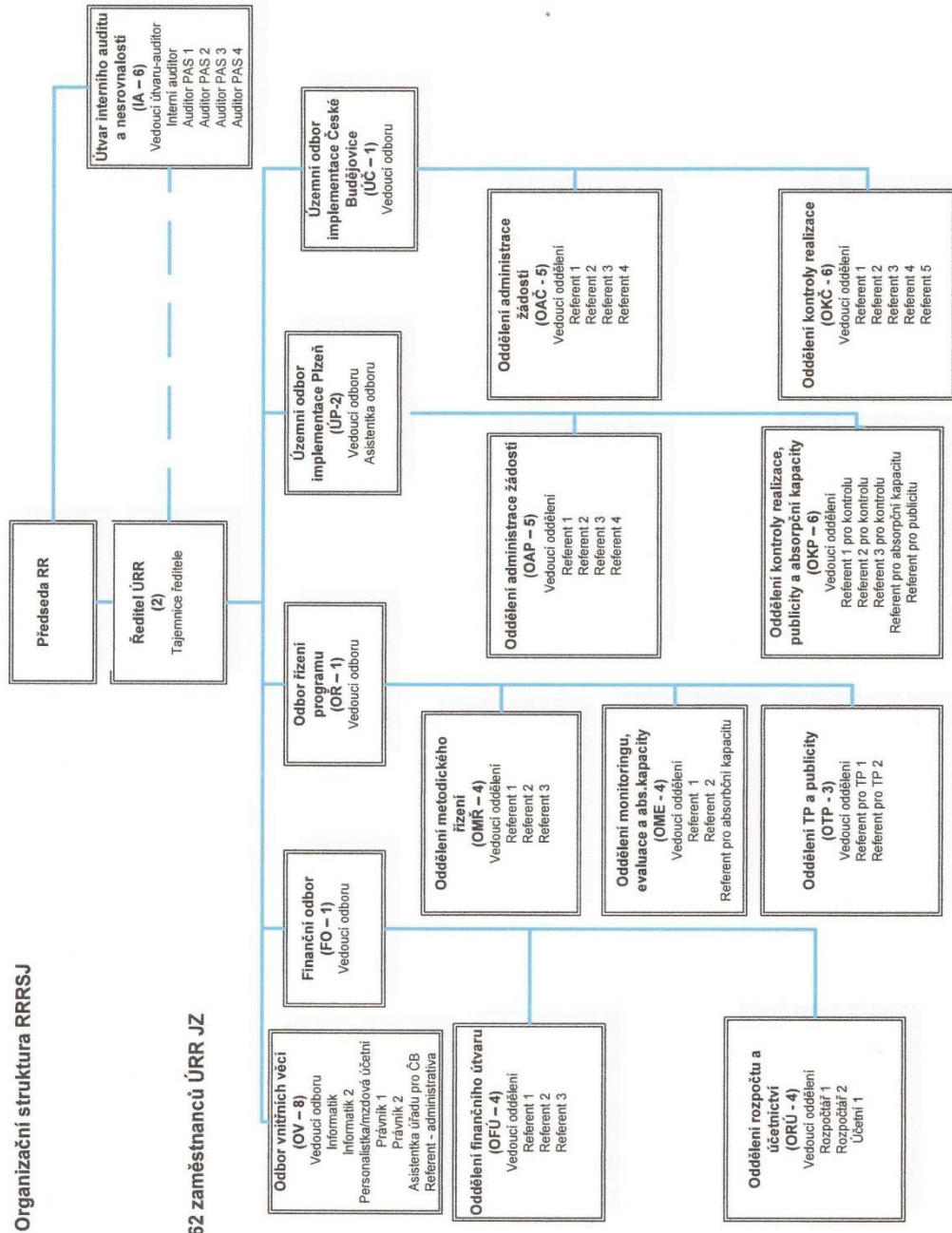
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Organizační struktura Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Jihozápad

Příloha 2: Návrh dotazníku pro vyhodnocení školení

Příloha 1

Organizační struktura RRRSJ



Příloha 2

NÁVRH DOTAZNÍKU PRO VYHODNOCENÍ ŠKOLENÍ

Název školení:

Datum a místo konání:

Jméno a příjmení účastníka:

Pracovní pozice:

1. Jak celkově hodnotíte téma a zaměření školení?

- § velmi zajímavé
- § zajímavé
- § nezajímavé

2. Která z následujících možností vystihuje školení z hlediska jeho náročnosti?

- § velmi obtížné
- § přiměřeně náročné
- § snadné

3. Jak hodnotíte časovou dotaci školení?

- § příliš velká
- § dostatečná
- § velmi malá

4. Jaké byly podle vás odborné znalosti lektora o přednášeném tématu?

- § výborné
- § velmi dobré
- § průměrné
- § slabé

5. Jak hodnotíte výukové a prezentační schopnosti lektora?

- § výborná
- § velmi dobrá
- § průměrná
- § slabá

6. Obdržel/a jste v průběhu školení učební materiály nebo pomůcky?

- § ano
- § ne

7. Pokud ano, jak hodnotíte jejich formu a zpracování?

- § výborně zpracované
- § dobré
- § nevyhovující

8. Pokud ne, domníváte se, že by byly přínosné pro pochopení tématu?

- § ano
- § ne

9. Byla součástí školení i praktická cvičení?

- § ano
- § ne

10. Pokud ano, jak byl stanoven poměr mezi teorií a její aplikací do praxe?

- § vyrovnaný
- § příliš teorie
- § nedostatečné praktické procvičení

11. Pokud ne, uvítal/a byste tuto možnost?

- § ano
- § ne

12. Jak hodnotíte přínos školení pro váš profesní rozvoj?

- § velmi vysoký
- § vysoký
- § průměrný
- § podprůměrný

13. Vaše připomínky či náměty:

.....

.....

Děkujeme za vyplnění dotazníku.