

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Vzdělávací procesy v podniku**

**Educational processes in the company**

Tereza Pěnkavová

Plzeň 2013

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza PĚNKAVOVÁ**  
Osobní číslo: **K10B0183P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Vzdělávací procesy v podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Na základě studia odborné literatury zpracujte teoretickou část zaměřenou na řešenou problematiku.
2. Charakterizujte organizaci, její vnitřní a vnější prostředí a ekonomickou situaci.
3. Analyzujte současný systém vzdělávání v organizaci.
4. Zhodnoťte výsledky provedené analýzy.
5. Navrhněte opatření pro zkvalitnění vzdělávacích procesů v organizaci.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana.** *Management lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- **HRONÍK, František.** *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- **LEŠTINSKÁ, Vlasta a kol.** *Personalistika ve veřejné správě: manuál pro personalisty územních samosprávných celků.* Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3984-1.
- **VODÁK, Jozef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta.** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vedoucí bakalářské práce:

**PhDr. Věra Dvořáková**

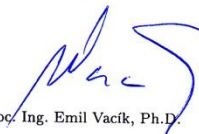
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **3. května 2013**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 31. října 2012

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Vzdělávací procesy v podniku“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne .....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala paní doktorce Věře Dvořákové za odborné vedení této práce, panu starostovi Janu Altmanovi a paní tajemnici Olze Polákové za konzultace práce a zaměstnancům Městského úřadu v Radnicích za jejich ochotu. Nakonec bych ráda poděkovala svojí rodině za podporu.

# Obsah

ÚVOD.....	7
<b>1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>9</b>
<b>2. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>10</b>
2.1. ZÁKLADNÍ POJMY .....	10
2.2. SYSTEMATICKÉ PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....	12
2.2.1. <i>Identifikace a analýza potřeb vzdělávání</i> .....	13
2.2.2. <i>Plánování vzdělávání</i> .....	15
2.2.3. <i>Realizace vzdělávacích aktivit</i> .....	16
2.2.3.1. Přípravná fáze.....	16
2.2.3.2. Vlastní realizace .....	17
2.2.3.3. Transfer .....	17
2.2.4. <i>Vyhodnocení vzdělávání</i> .....	17
2.2.4.1. Subjektivní hodnocení.....	18
2.2.4.2. Objektivní hodnocení .....	19
2.3. METODY VZDĚLÁVÁNÍ .....	20
2.3.1. <i>Metody vzdělávání na pracovišti</i> .....	21
2.3.2. <i>Metody vzdělávání mimo pracoviště</i> .....	22
2.3.3. <i>Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště</i> .....	22
2.4. NÁKLADY NA VZDĚLÁVÁNÍ, JEHO PŘÍNOSY A METODY HODNOCENÍ INVESTIC... 23	
2.4.1. <i>Náklady na vzdělávání</i> .....	23
2.4.2. <i>Přínosy vzdělávání</i> .....	24
2.4.3. <i>Metody hodnocení investic</i> .....	25
2.4.3.1. Rentabilita investic.....	25
2.4.3.2. Doba návratnosti .....	25
2.4.3.3. Čistá současná hodnota .....	25
2.5. TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ .....	26
<b>3. MĚSTSKÝ ÚŘAD RADNICE .....</b>	<b>27</b>
3.1. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	27
3.2. OKOLÍ ORGANIZACE .....	28
3.2.1. <i>Vnější okolí organizace</i> .....	29
3.2.2. <i>Vnitřní prostředí organizace</i> .....	30
3.3. ANALÝZA ORGANIZACE .....	31
3.3.1. <i>Struktura aktiv</i> .....	31
3.3.2. <i>Struktura pasiv</i> .....	32
3.3.3. <i>Příjmy a výdaje</i> .....	33
3.3.4. <i>Ukazatele rentability</i> .....	34
3.3.4.1. Rentabilita aktiv .....	34
3.3.4.2. Rentabilita vlastního kapitálu.....	34
3.3.5. <i>Ukazatele likvidity</i> .....	35

3.3.5.1. Běžná likvidita .....	36
3.3.5.2. Pohotová likvidita .....	36
3.3.5.3. Okamžitá likvidita .....	37
3.3.6. SWOT analýza vzdělávacích aktivit .....	38
3.3.6.1. SO strategie .....	38
3.3.6.2. ST strategie .....	38
3.3.6.3. WO strategie .....	38
3.3.6.4. WT strategie .....	39
3.3.7. SIMU (Soustava informativních a monitorujících ukazatelů) .....	39
<b>4. MĚSTSKÝ ÚŘAD RADNICE A VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>42</b>
4.1. VZDĚLÁVÁNÍ NA MĚÚ .....	42
4.2. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	46
4.2.1. Struktura zaměstnanců .....	46
4.2.2. Důležitost a přínosnost současného způsobu vzdělávání .....	47
4.2.3. Počet účastí na vzdělávacích aktivitách a místo konání školení .....	48
4.2.4. Získávání informací o možnostech vzdělávání .....	49
4.2.5. Metody vzdělávání .....	50
4.2.6. Příspěvky na vzdělávání „z vlastní kapsy“ .....	51
4.2.7. Návrhy na vylepšení vzdělávání v organizaci .....	51
<b>5. NÁVRHY OPATŘENÍ .....</b>	<b>53</b>
5.1. ZASTUPITELNOST ÚŘEDNÍKŮ .....	53
5.2. PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ .....	54
5.3. MOTIVACE K PARTICIPACI NA FINANCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....	54
5.4. VZDĚLÁVÁNÍ TERÉNNÍCH PRACOVNÍKŮ .....	56
5.5. E-LEARNING .....	57
5.6. VYUŽÍVÁNÍ VZDĚLÁNÍ SOUČASNÝCH ZAMĚSTNANCŮ .....	58
5.7. VIDEOKONFERENCE .....	58
<b>6. ZÁVĚR .....</b>	<b>60</b>
<b>7. SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>61</b>
<b>8. SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>62</b>
<b>9. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A ZNAČEK.....</b>	<b>63</b>
<b>10. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>64</b>
<b>11. SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>68</b>

## Úvod

Tato bakalářská práce pojednává o vzdělávání pracovníků ve veřejné správě, konkrétně na Městském úřadě v Radnicích. Téma práce bylo vybráno zejména z důvodu zájmu autorky o zaměření na personalistiku. Dalším důvodem pro výběr je i neustálá aktuálnost tohoto tématu, protože vzdělávání pracovníků je jednou z nejdůležitějších činností organizace. Ani instituce typu městského úřadu by se neměla chovat nezodpovědně a měla by své vzdělávání plánovat a hlavně se snažit o to, aby bylo efektivní.

Celá bakalářská práce je více méně rozdělena do třech částí. První dvě kapitoly tvoří teoretický základ, který je velmi podstatný pro vypracování druhé části. V úvodní kapitole bude vzdělávání zařazeno do širšího kontextu personálních aktivit a druhá kapitola vymezí vzdělávání různé aspekty s ním související.

V druhé části této práce, která zahrnuje třetí a čtvrtou kapitolu, bude popsán a analyzován současný stav organizace a jejího vzdělávání. Další podstatnou součástí bude vyhodnocení dotazníkového šetření, provedeného mezi zaměstnanci Městského úřadu v Radnicích.

Poslední částí bakalářské práce bude samotný výstup práce, kterým jsou návrhy určitých opatření, které by měly sloužit k vylepšení současné situace. Budou zde zahrnuty i určité prvky hodnocení současné situace, ze kterých budou vycházet zmiňované návrhy. Ty by měly být v budoucnu využitelné v praxi.

Základním cílem této práce je vytvoření návrhů pro zefektivnění personální práce, konkrétně vzdělávání, v organizaci. Aby bylo možné k němu dojít, je nutné si určit jisté dílčí cíle. Ty mohou vycházet ze samotné struktury práce, protože aby bylo možné dostat se až k samotnému závěru, je nejdříve nutné vytvořit si určitý teoretický základ znalostí pomocí studia odborné literatury, jako první dílčí cíl. Dalším krokem a tedy i dílčím cílem je zjištění současného stavu samotného vzdělávání, ale i organizace. Až po zjištění a vyhodnocení těchto informací je možno vytvořit smysluplné návrhy.

K vypracování této práce bude použita odborná literatura zaměřená převážně na řízení lidských zdrojů, dalším podstatným zdrojem informací se stanou konzultace



s vedoucími pracovníky a samozřejmě i dotazníkové šetření. Dále budou použity i webové stránky města a interní materiály městského úřadu.

Textová část bakalářské práce byla vytvořena v textovém procesoru MS Word a tabulky společně s grafy v tabulkovém procesoru MS Excel. Některé z obrázků byly také upravovány pomocí programu Irfan View.

## 1. Řízení lidských zdrojů

Vzdělávání patří mezi základní personální činnosti, které jsou v organizaci vykonávány. Tyto činnosti můžeme souhrnně nazvat jako řízení lidských zdrojů, které můžeme definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí. (Armstrong, 2007) Někdy je jako synonymum používáno personální řízení, ale po diskuzích, které po nějaký čas probíhaly, se do určité míry ustálil názor, že rozdíl mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů je vesměs pouze v důrazu a přístupu k personální práci. (Dvořáková, 2007)

Dalším podobným pojmem je také řízení lidského kapitálu. Lidský kapitál může být dle Armstronga (2007, str. 50), dle Bontise, definován jako „lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její charakter“.

Řízení lidského kapitálu pak „zahrnuje systematickou analýzu, měření a hodnocení toho, jak politika a praxe v oblasti lidských zdrojů vytvářejí hodnotu“. (Armstrong, 2007, str. 47)

Možné pojetí struktury personálních aktivit je k vidění v příloze A. Mezi další personální aktivity patří:

- analýza práce a tvorba pracovního úkolu,
- plánování lidských zdrojů,
- získávání a výběr pracovníků,
- adaptace nových pracovníků,
- hodnocení zaměstnanců,
- motivace, systém odměňování a zaměstnanecké benefity,
- sociální rozvoj, ochrana zdraví, bezpečnost,
- personální informační systém. (Dvořáková, 2007)

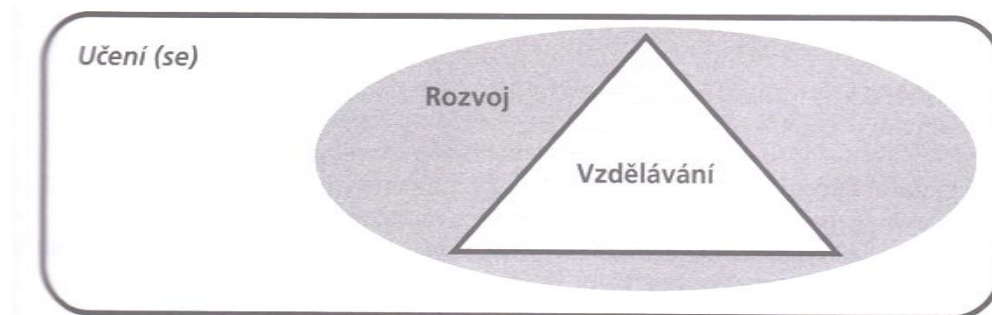
## 2. Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Jak již bylo řečeno vzdělávání a rozvoj je jedním z nejdůležitějších posláních řízení lidských zdrojů. Jeho strategie, stejně jako u některých jiných personálních činností, je závislá na základních strategiích společnosti. V příloze B je možné vidět, na které zaměstnance se vzdělávání zaměřuje v závislosti na nahraditelnosti zaměstnance a jeho přidané hodnotě. V následující kapitole se budeme zabývat metodami, postupy, cíli vzdělávání, náklady na vzdělávání a podobně, ale v první řadě by mělo být vysvětleno několik definic a rozdílů.

### 2.1. Základní pojmy

První tři pojmy mohou být velmi snadno zaměnitelné, proto je třeba vysvětlit rozdíl mezi učením se, rozvojem a vzděláváním, k tomu nám kromě slov může napomoci i následující obrázek, který zobrazuje vztahy mezi těmito pojmy.

Obr. č. 1: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: Hroník, 2007, str. 31

„Učení se je proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně – aniž o tom třeba víme.“ (Hroník, 2007, str. 31) Jak je vidět na obrázku č. 1, tak učení může probíhat i když se nerozvíjíme nebo neučíme. (Hroník, 2007)

K učení mohou být využívány různé strategie, které by měly učení usnadnit. V Holistické strategii jde o pochopení látky jako celku a je zde používáno zobecňování pravidel. Další strategií je Serialistická strategie, kde jak již název naznačuje, jde o učení se po krocích. Tato strategie má i své podtypy a to podtyp produktivní, který je založen na logice, a typ reproduktivní, který je založen na učení

se z paměti, či napodobování. Poslední strategií je strategie kombinovaná, která využívá jak Holistickou tak Serialistickou. (Hroník, 2007)

S pojmem učení také souvisí pojem učící se organizace, jež může být definována jako subjekt, který vytváří vhodné prostředí a podněcuje a podporuje zaměstnance ke vzdělávání a rozvoji svých znalostí a schopností a to jak kolektivně, tak individuálně. (Dvořáková, 2007)

Rozvoj je definován jako „dosažení žádoucí změny, pomocí učení se. Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohrazených (difuzních) rozvojových programů.“ (Hroník, 2007, str. 31)

Vzdělávání je „jeden ze způsobů učení se, organizovaný institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené (diskrétní) – mají svůj začátek a konec.“ (Hroník, 2007, str. 31) Vzdělávání může být rozděleno do 3 typů:

- Instrumentální vzdělávání – říká, jak se naučit provádět práci lépe, po tom, co je dosaženo nějaké určité základní úrovně.
- Dialogické vzdělávání – je typ, který zahrnuje vzájemné působení s ostatními lidmi v tom smyslu, že jeho cílem je podpora porozumění organizační kultuře a způsobům dosahování firemních cílů.
- Sebereflekující vzdělávání – je způsobem, který vede k vytváření nových znalostí na základě vývoje nových způsobů porozumění, nazírání, myšlení a chování. (Harrisonová, 2005).

Výcvik je „plánované a systematické formování chování pomocí příležitosti k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykovávat efektivně.“ (Armstrong, 2007, str. 445) Výcvik používá mnoho metod: instruktáž, přednáška, diskuse, případová studie, hraní rolí, simulace, skupinová cvičení. (Armstrong, 2007)

Znalosti můžeme charakterizovat „jako osvojený souhrn teoretických poznatků, představ a pojmů získaných učením, praktickou činností a zkušenostmi.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 74)

Existují 2 druhy znalostí: implicitní a explicitní. Implicitní znalosti jsou do určité míry charakteristické tím, že jsou vesměs sdíleny. Na druhou stranu explicitní mají určitou konkrétní podobu a můžeme je vyjádřit nějakým záznamem (písmo, video apod.). Jsou primárním předmětem vzdělávání. (Hroník, 2007)

„Dovednosti představují schopnosti uplatnit znalosti ve svém chování.“ (Hroník, 2007, str. 38) Jde o aplikaci teoretických znalostí do praxe.

Kompetence „můžeme překládat jako způsobilosti, tedy způsoby, kterými dosahují výkonu.“ (Hroník, 2007, str. 63)

## **2.2. Systematické podnikové vzdělávání**

Jak již bylo řečeno, je třeba, aby vzdělávání v organizaci mělo určitý systém a vycházelo z podnikové strategie. Má-li být podnikové vzdělávání systematické, pak se jedná o dlouhodobý proces. Tento proces má 4 základní fáze, které jsou vzájemně provázané:

- identifikace potřeby a definice cílů,
- plánování,
- realizace vzdělávání,
- vyhodnocení výsledků. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Na následujícím obrázku je pro lepší pochopení zobrazen cyklus těchto fází spolu s jeho východisky a předpoklady a také jsou zde vyobrazeny vzájemné vazby mezi fázemi.

Obr. č. 2: Východiska, předpoklady a cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Dvořáková, 2007, str. 289

### 2.2.1. Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Pokud chce organizace využívat systematického vzdělávání, musí učinit první krok, kterým je zjištění potřeby<sup>1</sup> vzdělávání, protože pokud neexistuje tato potřeba, není pro vzdělávání důvod. Základem identifikace potřeb je zjištění požadované výkonnosti a reálné výkonnosti. Rozdílem požadované a reálné výkonnosti získáme výkonnostní mezeru. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Analýza potřeb vzdělávání je velmi důležitá pro vytvoření efektivního vzdělávacího programu. K identifikaci potřeb jsou využívány 4 základní skupiny dat:

- data týkající se organizace jako celku,
- data o pracovních místech,
- data o zaměstnancích organizace,
- data, která se týkají okolí podniku. (Dvořáková, 2007)

K analýze se poté používají tyto postupy:

- Začlenění rozpoznávání potřeb do plánování. Chceme-li se vyhnout zbytečnému plýtvání zdroji, pak je třeba potřeby začlenit.

<sup>1</sup> Potřeba je pocit nedostatku nebo přebytku něčeho.

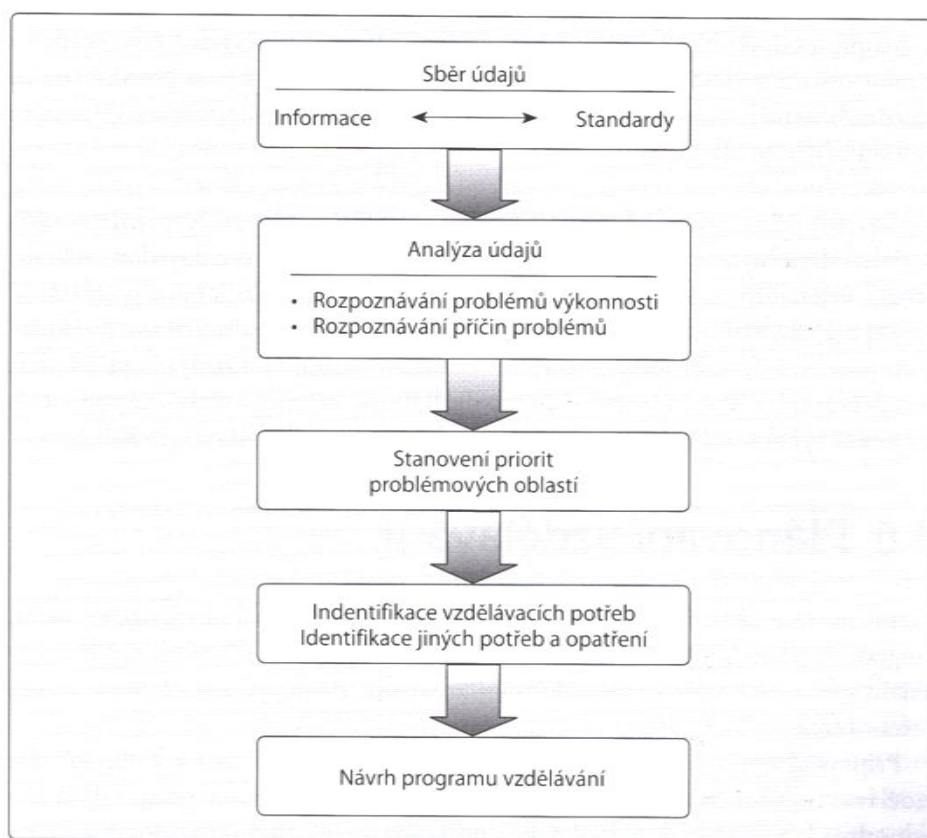
- Predikce problémů a nedostatků. Můžeme uvést příklad tohoto kroku. Pokud se v organizaci zavádějí nové technologie, je potřeba, aby zaměstnanci, kteří budou s touto technologií pracovat, byli dostatečně zaškoleni.
- Vývoj technik sledování.
- Myšlení v širších souvislostech a očekávání i nepravděpodobných scénářů. Sledovací techniky nezvládnou plně objevit příčiny nedostatků. Každý problém může mít více příčin a je nutné zajistit tu konkrétní, z čehož poté vychází způsob řešení daného problému.
- Zjištění nutné úrovně potřebného vzdělávání. Je třeba zjistit, zda je potřeba vzdělávat pouze zaměstnance, nebo celé oddělení, nebo dokonce celou organizaci.
- Tvorba realizačního plánu. Není možné jen tak bezhlavě a bezplánovitě vzdělávat zaměstnance. Hlavně při větším objemu pracovníků je nutné, aby byl plán vytvořen pro efektivní vzdělávání. (Dvořáková, 2007)

Identifikace vzdělávacích potřeb má 3 fáze. V první fázi se jedná o analýzu podnikových cílů, ve druhé o analýzu úkolů, znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců a v poslední se porovnávají požadavky organizace na zaměstnance s jeho osobními charakteristikami. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Pro každou tuto etapu je důležitý sběr informací, který je na počátku každé z nich. Sběr informací probíhá pomocí různých metod, jako jsou strukturovaný rozhovor, pozorování, dotazník, participace, popis práce vytvořený zaměstnancem nebo třeba skupinová diskuse. V příloze C jsou vyobrazeny techniky zjišťování potřeb. (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Výsledkem identifikace a analýzy potřeb vzdělávání je seznam potřeb a návrh vzdělávacího programu. (Vodák, Kucharčíková, 2011) „Jde v podstatě o určení, kdo a proč potřebuje vzdělávání.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 95) Tuto podkapitolu bych ráda uzavřela shrnutím v podobě obrázku č. 3, který znázorňuje proces identifikace potřeb.

Obr. č. 3: Model procesu identifikace potřeb vzdělávání



Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 95

### **2.2.2. Plánování vzdělávání**

Po ukončení fáze identifikace a analýzy potřeb vzdělávání nastává fáze plánování. Druhá fáze plynule navazuje na předchozí. Jelikož je jedním z cílů vzdělávání odstranění nebo alespoň minimalizace výkonnostní mezery, je třeba, aby plán odpovídal na soubor otázek, tzv. 8W. (Dvořáková, 2007) Dle Dvořákové (2007, str. 292) jsou to otázky:

- „What content?“      Jaký je cíl a obsah?
- „Who to?“              Kdo bude vzděláván?
- „Which way?“         Jakými metodami?
- „Who delivers?“       Kdo zabezpečí vzdělávání?
- „When and how long?“ Kdy a jak dlouho bude vzdělávací program probíhat?
- „Where?“                Kde bude vzdělávání probíhat?



- „What price?“                      Jaký bude rozpočet?
- „Was it effective?“                Jaké budou metody zjišťování efektivnost?

Při plánování je velmi důležité zvolit správnou metodu vzdělávání a také je podstatné se zabývat plánováním financování vzdělávání a metodikou hodnocení. Těmito tématy se ovšem budeme zabývat v následujících kapitolách této práce. (Dvořáková, 2007)

### **2.2.3. Realizace vzdělávacích aktivit**

Třetí etapou je fáze realizace, která se však nesestává pouze z vlastní realizace, ale i z dalších částí. Fázemi realizace jsou příprava, vlastní realizace a transfer. (Hroník, 2007)

#### **2.2.3.1. Přípravná fáze**

Do přípravné fáze je možné zahrnout přípravu lektora, učebních materiálů a pomůcek, účastníků vzdělávání i organizační zajištění akce. (Hroník, 2007)

Je dobré, aby se lektor sám průběžně připravoval a aby se současně připravoval na jednotlivé akce, které vede. Je mnoho typů lektorů. V této práci je použito třízení lektorů dle zaměření: lektor zaměřený na obsah, lektor zaměřený na proces, lektor zaměřený na obsah a na proces a lektor zaměřený na sebe. (Hroník, 2007)

Nejhorším z těchto typů je poslední z nich, kteří zprvu nemusí být problémem, ale při práci s názorově odlišnými lidmi, může přijít velká krize. (Hroník, 2007)

Lektor zaměřený na obsah je velmi věcný a je to skutečný odborník, takže je schopen předat spoustu nových informací. Tento typ lektora ovšem málokdy pracuje se skupinou aktivně (Hroník, 2007).

Lektor zaměřený na proces není typ, který pouze vykládá fakta, ale snaží se účastníkům pomoci se dobrat odpovědi pomocí správně kladených otázek. Spíše než na odpovědi se tedy zaměřuje na samotný proces tvorby odpovědi. Tento typ lektora však může mít problémy ve skupině lidí s analytickým myšlením, kteří jsou zaměřeni na fakta. (Hroník, 2007)

V současnosti je asi nejlepším typem lektor zaměřený na obojí. Je schopen kombinovat oba způsoby a řešení, mohou být použité i pro praxi. Zároveň jsou účastníci kurzu schopni vnímat věci s odstupem a v obecném pojetí. (Hroník, 2007)

Co se týče organizačního zajištění, zde se jedná o zajištění místa konání, stravování atd. V přípravě účastníků jde o seznámení účastníků s budoucím děním. Je potřeba aktivně s nimi komunikovat ještě před samotným zahájením akce. (Hroník, 2007)

#### 2.2.3.2. *Vlastní realizace*

Za počátek vlastní realizace se může považovat již příjezd lektora. Při zahájení je nutné seznámit účastníky se základními údaji. V průběhu kurzu není možné jen mechanicky plnit plán, ale lektor musí vnímat prostředí, které vzniká ve skupině. Musí být také schopen vyřešit nenadálé situace, například neochotu účastníků spolupracovat, přítomnost rušiče apod. (Hroník, 2007)

#### 2.2.3.3. *Transfer*

Zde se jedná o aktivity, které následují po kurzu. Těmito aktivitami mohou být: databanka know-how, fotodokumentace a další záznamy a zakotvení efektů organizovaného učení (vzdělávání). (Hroník, 2007)

Databanka know-how znamená, že nemůžeme předpokládat, že si účastníci budou všechno stále pamatovat, ale že poznatky musejí být zapsány. (Hroník, 2007)

Fotodokumentace a další záznamy mohou být součástí databanky. Fotografie a video může posloužit pro vyvolání vzpomínek lépe než text. Pro použití je však nutné mít souhlas s použitím od všech zúčastněných. (Hroník, 2007)

Efekty organizovaného učení se nejlépe zakotví tak, že teoretické znalosti jsou ověřeny v praxi. To však musí být uděláno v co nejkratším čase po skončení kurzu. (Hroník, 2007)

#### **2.2.4. Vyhodnocení vzdělávání**

Vyhodnocení vzdělávání je možno definovat jako: „každý pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle této informace.“ (Armstrong dle Hamblina, 2007, str. 508) Při vyhodnocování

jde o porovnání cílů, které si organizace určila se skutečnými výsledky. (Armstrong, 2007)

I vyhodnocování vzdělávání má však nejen výhody, ale i nevýhody. Mezi výhody můžeme zařadit možnost soustředění se na lidské zdroje, zlepšení vztahů mezi manažery a zaměstnanci, zefektivnění podnikání, vytváření těsnější vazby mezi strategickými cíli podniku a cíli vzdělávání, ukázání účastníkům vzdělávání jejich důležitost a zodpovědnost za výsledky práce, podporu integrace vzdělávání a další. Mezi nevýhody naopak můžeme zařadit náročnost získávání informací, subjektivní hodnocení výsledků, náročnost na čas, úsilí a dodatečné finance, obtížnou kvantifikovatelnou přínosů a jiné. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Problémem vyhodnocování může být skutečnost, že je obtížné oddělit příčinu chyb (zda šlo o špatné vzdělávání, nebo o něco jiného). Mezi faktory, které nejsou chybou špatného vzdělávání, můžeme zařadit problémy nekompetentního managementu, chybné zacílení vzdělávání v důsledku nesprávné specifikace, nedostatek příležitostí k praktickému využití získaných znalostí, technologie nebo systém, které neumožňují využití dovedností získaných vzděláváním. Častým problémem je také odpor účastníků v důsledku nepříjemné zkušenosti při vzdělávání. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Dle Hroníka (2007) můžeme metody vyhodnocování rozdělit dle časového horizontu (bezprostředně po aktivitě, nebo s časovým odstupem) a dle autora hodnocení (subjektivní – účastník, objektivní – někdo zvenčí).

#### 2.2.4.1. *Subjektivní hodnocení*

Jak již bylo řečeno v předchozím textu, je subjektivní hodnocení ze strany účastníků vzdělávací aktivity. Subjektivní hodnocení může být jak bezprostřední, tak s časovým odstupem.

S kratším časovým odstupem využíváme metody:

- Dotazník spokojenosti – většinou se jedná o hodnocení kurzu účastníkem. Příklad dotazníku spokojenosti můžeme vidět v příloze D.

- Dopis lektorovi/dopis sobě – dopis lektorovi bývá vhodné spojit s první metodou a stejně jako ta se používá s kratším časovým odstupem. Je to určitá forma zpětné vazby. Dopis je však v oblasti kvantifikace informací složitější.
- Autofeedback – jde o zpětnou vazbu pro sebe sama. Používá se s delším časovým odstupem a nemá pouze hodnotící, ale i korektivní funkci.
- Rozvojový plán – jde o hodnocení s delším časovým odstupem, kde subjekt sleduje přírůstky nových znalostí a dovedností. V další části dochází k identifikaci zdrojů a bariér.
- 360° zpětná vazba – se stejně jako předchozí metody používá po delším období, jde o metodu zacílenou na pokrok v čase. Sebehodnocení je realizováno jak číselnou škálou, tak i komentáři. (Hroník, 2007)

#### 2.2.4.2. *Objektivní hodnocení*

Jde o hodnocení lidmi zvenčí. Je třeba se řídit hierarchií: nové znalosti → nové dovednosti → praktické aplikace. V tomto modelu jde o to, že k tomu, aby došlo ke změně, je třeba mít určitou znalostní základnu, na jejímž základě je člověk schopen si osvojit nové dovednosti. Tyto znalosti a dovednosti nakonec můžeme transferovat do praktických aplikací. (Hroník, 2007)

Tyto metody zobrazuje a vysvětluje obrázek č. 8. na následující stránce. Na něm je zobrazeno třízení dle dříve uvedené hierarchické struktury a u každé úrovně jsou uvedeny používané metody hodnocení. Ve třetím sloupci je uvedeno vysvětlení významu dané metody.

Obr. č. 4: Přehled některých metod na hierarchických úrovních předpokladů změny

<b>Znalosti</b>	Pretest-retest	Při zahájení školení a tři až sedm dní po skončení školení je proveden znalostní test.
	Případová studie	Je zejména vhodná u výcviku v soft skills. Lze ji ovšem také použít u testování znalostí, jaké optimální technické řešení nabídnout zákazníkovi za dané situace. Pro vyhodnocování případových studií lze připravit jednotné schéma pro vyhodnocení. Samozřejmě jiné bude pro soft skills, jiné pro užití produktů a služeb.
<b>Dovednosti</b>	Projekt	Rozpracování problému do konkrétního postupu k řešení, včetně formulace implementačních postupů, kterými pracovník demonstruje, které dovednosti jsou pro zdárnou realizaci nezbytné.
	Assignment	Dle zadání pracovník analyzuje problém a hledá východiska k řešení. Demonstruje představu, jak v řešení uplatní to, co se naučil.
	Assessment Centre	Obsahuje především praktické ukázky, které dokumentují dovednost v dané oblasti. Například zapojení pobočkové ústředny, prodejní rozhovor, kritika podřízeného apod.
<b>Praktické aplikace</b>	360° zpětná vazba	Zde nadřízený, (interní) dodavatel, (interní) zákazník a eventuálně podřízený hodnotí změnu ve výkonu a pracovním chování. Snaží se tuto změnu co nejvíce operacionalizovat a popsat zdroje této změny.
	Rozvojový plán	Plnění jednotlivých cílů a úkolů je sledováno nejen samotným pracovníkem, ale také jeho mentorem či nadřízeným, což je pak součástí hodnocení pracovníka.
	Pozorování při práci	Nadřízený nebo nestranný pozorovatel hodnotí změnu v pracovním chování. Pro pozorování při práci zde může existovat obdoba pretestu-retestu. Zvláštní podobou pozorování při práci je mystery shopping/calling.

Zdroj: Hroník, 2007, str. 183, 184

Další možností hodnocení vzdělávání je návratnost investic, tuto problematiku si však uvedeme v kapitole, zabývající se financemi souvisejícími se vzděláváním.

### 2.3. Metody vzdělávání

V předešlých kapitolách jsem se zabývala základními pojmy spojenými se vzděláváním a systematickým podnikovým vzděláváním. V následující kapitole se budu zabývat metodami používanými při vzdělávání.

Pro efektivní vzdělávání je důležité vybrat správnou metodu, která je závislá jak na učebních cílech, tak i na organizaci, ale i na každém jednotlivci. Existují různé faktory, podle kterých je metoda vybírána: počet účastníků, věk účastníků, velikost výkonnostní mezery, motivace, i pozice v organizaci, dalšími faktory jsou i programové cíle, druh podnikání a priority organizace. Pro bližší představu odkazuji na přílohu E. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Jako základní dělení metod můžeme použít dělení dle místa vzdělávání a to na:

- metody vzdělávání na pracovišti – probíhá při výkonu běžných povinností, jejich výhodou je možný individuální přístup a je zde respektována osobnost vzdělávaného.
- metody vzdělávání mimo pracoviště – často jde o metodu, kde se shlukuje větší počet vzdělávaných. (Dvořáková, 2007)

Přechodovým stádiem mezi těmito jsou metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště. (Dvořáková, 2007)

### **2.3.1. Metody vzdělávání na pracovišti**

Instruktaž při výkonu je nejjednodušším způsobem pro zaměstnance s nízkými zkušenostmi. Vzdělávaný se učí tím, že pozoruje někoho, kdo mu předvádí práci a poté ho napodobuje. (Dvořáková, 2007)

Asistování na rozdíl od instruktáže je vzdělávanému pouze pomáháno s výkonem práce. Lektorem je jak při instruktáži, tak při asistování zkušený zaměstnanec. Problém však může nastat při ne zcela vhodném výběru školitele, kdy ten může naučit školeného zlozvykům a chybám. (Dvořáková, 2007)

Rotace práce může mít dva typy a to horizontální (změny práce na stejné úrovni) vertikální (změny práce s jiným stupněm řízení). Touto metodou zaměstnanec získává určitou úroveň flexibility a širšího rozhledu. Jde však o poměrně nákladnou metodu, která je vhodná pro členy projektových týmů a jako příprava budoucích manažerů. (Dvořáková, 2007)

Koučování je metodou, kde je vzdělávaný pod určitým dohledem takzvaného kouče a kde zaměstnanec získává znalosti, schopnosti a dovednosti v dlouhodobém horizontu. Výhodou je opravdu individualistický přístup, ovšem na druhou stranu je tato metoda velmi náročná na čas kouče. (Dvořáková, 2007; Bělohlávek, 2001)

Mentorování je velmi podobné koučování, ale v tomto případě si vzdělávaný vybírá mentora sám a tento vztah je celkově méně formální. (Dvořáková, 2007)

### **2.3.2. Metody vzdělávání mimo pracoviště**

Přednáška je převážně jednosměrná prezentace teoretických poznatků i faktů verbálním způsobem. Jsou vhodné pro velké skupinky. (Dvořáková, 2007)

Demonstrace neboli názorná ukázka. Je to praktický způsob vzdělávání, ale může být odlišný od reálné praxe. (Dvořáková, 2007)

Workshop a případové studie pracují na základě reálné či nereálné situací, kde mají účastníci za úkol vyřešení dané situace. Tato metoda je používána u kreativních zaměstnanců. (Dvořáková, 2007)

Simulace využívá zjednodušených modelů v případě, kdy je realita příliš složitá, nebo kdy by bylo nesprávné řešení v reálných podmínkách příliš nákladné nebo nebezpečné. (Dvořáková, 2007)

Hraní rolí je metoda, která je používána hlavně při rozvíjení sociálních dovedností a samostatnosti. Jde o to, že členové hrají roli podle scénáře s často otevřeným koncem. (Dvořáková, 2007)

Assesment centre určitý způsob pozorování jednání účastníků při různých cvičení – skupinová diskuze, hraní rolí apod. Přes vysokou finanční náročnost metody, je to jedna z neefektivnějších. (Dvořáková, 2007)

Outdoor training je metodou, která je vykonávána na otevřeném prostranství formou sportovní činnosti. Při této metodě jde o rozvoj manažerských a sociálních dovedností. Stejně jako assesment centre je to velmi efektivní metoda vzdělávání. (Dvořáková, 2007)

### **2.3.3. Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště**

Pracovní porady se mohou týkat jak celé organizace, tak i jednotlivých oddělení. Jde zde o sdílení reálných problémů a názorů. Tato metoda podněcuje aktivitu. (Dvořáková, 2007)

Action learning je metoda, při které jsou řešeny každodenní problémy. Mohou být využívány rady spolupracovníků, ale i nadřízených a partnerů. (Dvořáková, 2007)

Trainee programs se snaží o přípravu uchazečů o vyšší pozice. Tato metoda může být považována spíše za metodu rozvoje než vzdělávání. (Dvořáková, 2007)

Samostudium je metoda s nutnou vysokou participací vzdělávaného. Je využívána spíše zaměstnanci motivovanými pro další vzdělávání. Problémem však může být horší usměrňovatelnost zaměstnanců. (Dvořáková, 2007)

E-learning je v současné době velmi oblíbenou metodou. Ke vzdělávání jsou využívány nosiče digitálních informací. Oproti ostatním metodám je levnější a rychlejší. Výhodami je individuální tempo postupu, jednoduchost monitorování, rychlost aktualizace, široký okruh účastníků kurzu apod. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

## **2.4. Náklady na vzdělávání, jeho přínosy a metody hodnocení investic**

Jak již bylo řečeno, je financování vzdělávání důležitou součástí systematického podnikového vzdělávání. Návržnost investic může být brána jako jedna z metod vyhodnocování efektivnosti vzdělávání. V této kapitole se budeme zabývat náklady na vzdělávání a návratností investic.

### **2.4.1. Náklady na vzdělávání**

Rozhodnutí o financování vzdělávání je součástí plánovací etapy vzdělávání. Rozpočty na vzdělávací aktivity mají zpravidla krátkodobější charakter (rozpočty do jednoho roku). Dle Dvořákové (2007) by měl rozpočet obsahovat tyto tři složky:

- fixní složku pro dlouhodobé programy vzdělávání,
- variabilní složku pro krátkodobé (operativní) programy vzdělávání,
- rezervní složku pro neplánované události ve vzdělávání.

Je vhodné počítat nejen se složkami, ale i s jednotlivými typy nákladů a to:

- přímé osobní náklady,
- náklady spojené s identifikací vzdělávacích potřeb,
- náklady na vývoj vzdělávacích aktivit,
- náklady na pronájmy a ubytování,
- náklady na materiály,
- náklady na externí pracovníky vzdělávání,



- náklady obětované příležitosti,
- náklady na neodvedený výkon (účastník programu musí zajistit výkon jeho práce i při účasti v programu),
- režijní náklady,
- režijní náklady na vzdělávací prostory jako součástí organizace. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Náklady lze také členit dle různých hledisek, například dle druhů, vzdělávacích aktivit, fází vzdělávacího procesu. Je dobré, aby byly náklady pečlivě sledovány, k tomu může pomoci matice nákladů v příloze F. Při zjišťování výše nákladů je nutné identifikovat faktory, které nám mohou ovlivnit jejich výši. Těmito faktory mohou být počet účastníků/lektor, výše platu lektorů, absolutní počet účastníků a organizační struktura.

#### **2.4.2. Přínosy vzdělávání**

Sledování přínosů vzdělávání není vždy úplně jednoduché. Náklady jsou reálně vyčíslitelné, ale například zvýšení spokojenosti zákazníka už jen tak nevyčíslíme. Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) do přínosů řadíme:

- lepší využití potenciálu zaměstnanců – například zvýšení flexibility,
- lepší využití systémů a zařízení – pokud s danou technologií umí zaměstnanec pracovat, pak je schopen je lépe využít,
- zvýšení výkonu,
- snížení fluktuace – pokud zaměstnanec vidí zájem organizace o něj, pak má menší tendenci odcházet jinam,
- zvýšení spokojenosti zákazníků. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Při posuzování přínosů se zkoumají různé ukazatele, například produktivita, rentabilita, náklady, fluktuace, kvalita, doba trvání procesů, portfolio produktů a služeb, počet úrazů a další. Jak je už z podstaty ukazatelů vidět, některé přínosy jsou snadněji vyčíslitelné (doba trvání procesů, portfolio) a některé hůře (kvalita).

### **2.4.3. Metody hodnocení investic**

Existuje mnoho metod v hodnocení investic do vzdělávání. My si zde uvedeme pouze ty nejběžnější. V organizaci, jako je městský úřad, je jejich použití složité z důvodu složitosti určování přínosů vzdělávání.

#### **2.4.3.1. Rentabilita investic**

Metoda hodnocení investic se ve své modifikaci používá i pro vzdělávání. Tato metoda nerespektuje faktor času.

$$ROI = \frac{\text{získaná částka} - \text{investovaná částka}}{\text{investovaná částka}}$$

kde: ROI ... rentabilita investic (Vodák, Kucharčíková, 2011)

#### **2.4.3.2. Doba návratnosti**

Doba návratnosti je období, za něž se příjmy z investice vyrovnají nákladům na ni. Čím je doba návratnosti kratší, tím lépe. Tato metoda nerespektuje faktor času. Za předpokladu jednorázového výdaje a stabilních ročních příjmů, můžeme použít vzorec:

$$DN = \frac{\text{náklady na investici}}{\text{roční cash flow}}$$

kde: DN... doba návratnosti (Vodák, Kucharčíková, 2011)

#### **2.4.3.3. Čistá současná hodnota**

Čistá současná hodnota je rozdíl mezi diskontovanými příjmy a diskontovanými výdaji. Tato metoda respektuje faktor času. Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) používáme pro výpočet čisté současné hodnoty vzorec:

$$NPV = \sum \frac{Bt}{(1+r)^n} - \sum \frac{Ct}{(1+r)^n}$$

kde: NPV ... čistá současná hodnota

Bt ... přínosy v čase t

Ct ... náklady v čase t

r ... úroková míra

n ... počet let

## 2.5. Trendy ve vzdělávání

V posledních letech je v oblasti vzdělávání čím dál tím výraznější „stále se zesilující tlak na to, aby rozvoj a vzdělávání prokazatelně vedlo ke zvýšení výkonnosti a s tím ruku v ruce jdoucí trend mířil k validnímu měření efektivity.“ (Hroník, 2007, str. 116)

Existuje mnoho trendů, ale za nejpodstatnější jsou dle Hroníka (2007) považovány:

- Přejít od „kusovek“ k celostátnímu přístupu – je přístup, kde se v průběhu času vyvíjí náhodné vzdělávání vybraných jedinců směrem k učící se organizaci.
- Systém JIT (just-in-time) použitý ve vzdělávání – tento způsob vzdělávání je naopak od vzdělávání „do zásoby“ způsob, kdy vzdělávání probíhá právě včas. Příkladem JIT vzdělávání může být „soustředění projektového týmu těsně před zahájením projektu.“ (Hroník, 2007, str. 123)
- Standardizované kurzy – by měli pomoci v osvojování základních znalostí a dovedností, protože pokud by je zaměstnanec neměl, vznikl by nedostatek s vlivem na výkonnost. Tento způsob by měl vytvořit určité minimální standardy vzdělávání.
- On-line nákup vzdělávacích aktivit – zde je o on-line nákup v aukcích s obrácenou licitací<sup>2</sup>.
- Diferenciace a zakázková řešení – „Diferenciace v oblasti vzdělávání se uplatňuje jako motivační nástroj. Vzdělávání je těsně spjata se strategií maximální laťky a zakázkovým řešením, kterým prochází 20 – 30% lidí ve firmě.“ (Hroník, 2007, str. 126)

---

<sup>2</sup> Od vyvolávací ceny se cena snižuje, dokud není pro někoho akceptovatelná.

### **3. Městský úřad Radnice**

Převážná většina informací, které se nacházejí v této kapitole, bylo zjištěno na základě konzultací s pracovníky městského úřadu. Městský úřad (MěÚ) Radnice není samostatnou účetní jednotkou, je součástí Města Radnice. Existují povinně zveřejňované údaje, které je možné najít například na webových stránkách města<sup>3</sup>. Mezi těmito údaji můžeme najít například oficiální název obce, identifikační číslo právnické osoby (IČO), daňové identifikační číslo (DIČ), způsob přijímání žádostí a jiné.

#### **3.1. Organizační struktura**

Organizační struktura je jedním z dalších povinně zveřejňovaných údajů. Městský úřad Radnice můžeme rozdělit na 2 odbory a jeden útvar. Vedoucím městského úřadu je starosta. Tajemník je, dalo by se říci, vedoucím zaměstnanců, může být jmenován a odvoláván pouze se souhlasem ředitele krajského úřadu.

Prvním odborem je stavební odbor, který má na starost stavební a územní rozhodování a záležitosti týkající se životního prostředí. Na tomto odboru jsou zaměstnáni 3 osoby, z nichž jedna je na pozici vedoucího odboru.

Druhým odborem je odbor místního hospodářství, který se stará o správu majetku, údržbu města a budov a odpadové hospodářství.

Poslední částí a také tou největší je útvar tajemníka. Do tohoto útvaru spadá matrika, přestupky, rozpočet, účetnictví, daně, poplatky, pohřebnictví, Czech POINT, legalizace, podatelna, vidimace<sup>4</sup>, personalistika a mzdy, muzeum, knihovna a pečovatelská služba.

Pro lepší pochopení je organizační struktura zobrazena graficky v příloze G.

Městský úřad je výkonným orgánem městského zastupitelstva, které je nejvyšším orgánem města spravujícím město a je provázán i s dalšími orgány města. Zastupitelstvo má ve své kompetenci projednávání a schvalování zákonem nařízených záležitostí, jako jsou například obecně závazné vyhlášky a nařízení, které ovlivňují chod nejen městského úřadu, ale i celého města. Zastupitelstvo města Radnice je tvořeno 15 členy.

---

<sup>3</sup> <http://www.mestoradnice.cz/>

<sup>4</sup> Ověřování listin

Navenek je město zastupováno starostou města, který je jeho statutárním orgánem a je volen na 4 roky z již zvolených členů zastupitelstva města v komunálních volbách, které naposledy proběhly v roce 2010. Ten pak má povinnost svolávat alespoň jednou za 3 měsíce jednání městského zastupitelstva. Ve své funkci přímo podléhá městskému zastupitelstvu, jako nadřízenému orgánu.

Dalším orgánem je rada města, která se skládá, v případě Radnic, z 5 osob – starosty, místostarosty a 3 dalších členů. Všichni jsou voleni z řad členů zastupitelstva, tím pádem na 4 roky. Je orgánem odpovídajícím zastupitelstvu města a je orgánem výkonným, takže zajišťuje, aby byla plněna rozhodnutí zastupitelstva. Dále také připravuje návrhy pro jednání zastupitelstva.

V Radnicích jsou zřizovány též dva výbory, povinně zřizované zastupitelstvem, a dvě komise, které jsou zřizovány radou města.

Finanční výbor má 7 členů, z toho jeden je předsedou výboru. Jelikož podléhá zastupitelstvu, musí plnit jeho nařízení a na starosti má kontrolu hospodaření města.

Kontrolní výbor má stejně jako finanční 6 členů a jednoho předsedu a stejně jako ten musí plnit nařízení zastupitelstva. Jeho úkolem je kontrola plnění nařízení městským úřadem a finančním výborem.

Přestupková komise se skládá ze 3 osob, předsedy a dvou členů. Má na starosti řešení přestupků. Podněty pro přestupkové řízení mohou vycházet z několika zdrojů – od policie, města, občanů atd.

Druhou komisí a posledním orgánem města je povodňová komise. Má předsedu a 6 dalších členů. Jak už z názvu vyplývá, má na starosti řešení případných povodňových situací. 3 ze 7 členů radnické povodňové komise jsou členové Sboru dobrovolných hasičů v Radnicích.

### **3.2. Okolí organizace**

V této podkapitole bude řešena problematika okolí organizace, protože stejně jako jiné subjekty „nežije v izolaci“. Okolí podniku nutí organizaci, aby se chovala určitým způsobem. Okolí jsou tedy jisté faktory, ovlivňující podnik a platí, že podnik je okolím ovlivňován velmi silně, zatímco podnik ovlivňuje své okolí jen málo. Podnikové prostředí můžeme rozdělit na vnější a vnitřní. (Synek, 2002)

### **3.2.1. Vnější okolí organizace**

Dle Synka (2002) do vnějšího okolí můžeme zahrnout několik prvků a to:

- Geografické okolí – určuje lokalizaci organizace.
  - V případě Městského úřadu v Radnicích můžeme o vlivech geografického okolí mluvit právě v oblasti vzdělávacích aktivit. Naprostá většina vzdělávacích aktivit nemůže probíhat ve městě samotném, ale probíhají v Plzni, což znamená, že pracovníci musejí dojíždět přibližně 25 km.
- Sociální okolí – jedná se o důsledky činnosti na společnost.
  - Jelikož se MěÚ dá považovat za neziskovou organizaci poskytující služby obyvatelstvu, pak je jasné, že sociální okolí je pro něj velmi podstatné. Pracovníci se snaží hlavně o to, aby uspokojili potřeby „zákazníků“, protože to je z určitého pohledu jedním z hlavních poslání MěÚ.
- Politické a právní okolí – vliv politických zájmů a právní rámec.
  - Stejně jako pro ziskové organizace, tak i pro MěÚ platí legislativní normy, které musí dodržovat. Na druhou stranu je tvůrcem místních vyhlášek, které jsou platné pro město (příkladem může být zákaz popíjení alkoholu na veřejném prostranství nebo zákaz pobíhání psů na veřejném prostranství).
- Ekonomické okolí – do ekonomického okolí zahrnujeme především faktory dostupnosti a ceny výrobních faktorů, daňovou zátěž a hospodářský růst, měnový a devizový rozvoj.
  - Asi nejvíce je organizace z toho pohledu ovlivňována daňovou zátěží. Jedná se zejména o daň z přidané hodnoty, jejíž výše dosáhla v roce 2012 téměř 1,5 mil. Kč.
- Ekologické okolí – ekologie je důležitým faktorem, na které je nutno brát ohled.
  - Otázka ekologie je důležitá zejména při realizaci různých projektů města. Příklad takového projektu je zvelebení vodního toku Chomlenka nebo také vyčištění koryta potoka jako protipovodňové opatření.

- Otázkou ekologie se zabývá i sám úřad. Příkladem může být vystavování povolení, ke kácení stromů.
- Technologické okolí – změny a vývoj technologií.
  - V rámci Městského úřadu v Radnicích lze o technologickém okolí hovořit zejména v oblasti informačních a komunikačních technologií (ICT), které umožňují především zjednodušení komunikace nejen v rámci pracoviště, ale také s ostatními úřady.
- Etické okolí – obecně by se dalo říct, že se etika zabývá tím, co dobré je a co není.
  - Do této kategorie může spadat nezneužívání interních informací pro vlastní prospěch, zabránění diskriminace, šikany a sexuálního harašení.
  - Pro „klasické“ podniky sem můžeme zařadit veřejné mínění, poskytování pravdivých informací, korektní hospodářská soutěž.
- A kulturně historické okolí – vytváří se dlouhodobě a zahrnuje i celkovou vzdělanost a kulturní úroveň obyvatel.
  - Město Radnice má dlouhou historii<sup>5</sup>. Kultura je zde podporována například různými kulturními akcemi (např. Den Radnic). Co se týče kultury, můžeme zde hovořit i o náboženství. Důkazem volného vyznání může být i to, že v městě s méně než 1800 obyvatel se nachází nejen kostel, ale i synagoga.

### **3.2.2. Vnitřní prostředí organizace**

Do vnitřního prostředí podniku je možné zařadit všechny faktory, ovlivňující fungování organizace zevnitř. Takových faktorů je obrovské množství a ne všechny jsou použitelné pro každou organizaci.

- Management organizace – je dle Bělohávkova (2001, str. 24) „proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace“.

---

<sup>5</sup> První písemná zmínka z roku 1336.

- Na MěÚ Radnice je určitým druhem top managera starosta, který je nositelem řízení. Dalším nositelem řízení je tajemník, který má na starost hlavně personální stránku organizace.
- **Financování** – tak jako podnik financován a jak hospodaří s finančními prostředky. Ve finančním řízení jde hlavně o posuzování stavu společnosti a predikce budoucího vývoje. Důležitou součástí je i finanční analýza.
  - Základním nástrojem finančního řízení je rozpočet, který je sestavován pro kalendářní rok. Mezi příjmy rozpočtu patří především daňové příjmy, dotace a příjmy z vlastní činnosti.
- **Účetnictví** – na rozdíl od finančního řízení účetnictví zaznamenává hospodářské účetní operace, které již proběhly. Z účetních výkazů čerpáme stavové veličiny. Jejich vývoj získáváme až porovnáním několika výkazů v čase.
  - Městský úřad zaměstnává jednu účetní, která se stará o veškeré hospodářské operace v účetním systému Fenix. Výběr poplatků a tím pádem i pokladnu má na starosti pokladník, který zaznamenává příjmové a výdajové pokladní doklady, ale dále je posílá účetní.
- **Personální řízení** je velmi důležitým aspektem ovlivňující organizaci.
  - Lidé na MěÚ jsou většinou zaměstnáváni poměrně dlouhodobě. Je důležité, aby zaměstnanci byli ve svém zaměstnání spokojeni, což může být s takto výraznou převahou žen v kolektivu občas problémem. Je také podstatné, aby zaměstnanci byli loajální. (Bělohávek, 2001)

### **3.3. Analýza organizace**

Tato podkapitola se bude zabývat analýzou situace ve firmě a to nejen z finančního hlediska, ale bude zde i určitá část analýzy vzdělávání v organizaci.

#### **3.3.1. Struktura aktiv**

Aktivní strana rozvahy nám představuje strukturu majetku. V základě je můžeme rozdělit na aktiva stálá a oběžná. V této účetní jednotce tvoří stálá aktiva více než 90% všech aktiv. Největšími složkami v oblasti oběžných aktiv jsou peníze na běžných



účtech a krátkodobé pohledávky. Na následující tabulce můžete vidět, jak se v posledních 3 letech měnilo zastoupení stálých a oběžných aktiv.

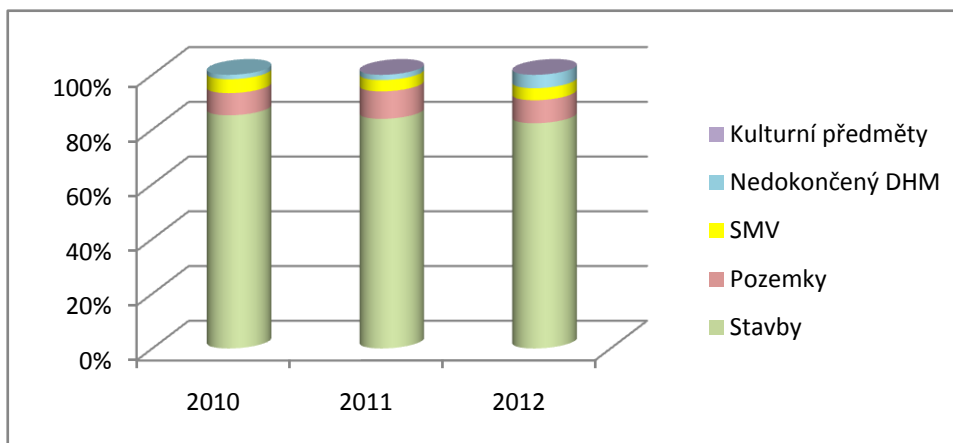
Tab. č. 1: Vývoj struktury aktiv 2010 – 2012

v %	2010	2011	2012
Stálá aktiva	94,21582955	95,49365585	91,63407503
Oběžná aktiva	5,784170454	4,506344152	8,365924966

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013; interní materiály MěÚ Radnice, 2011, 2012

V oblasti stálých aktiv tvoří největší složku dlouhodobý hmotný majetek (DHM) jehož absolutně největší položkou jsou stavby, což je již z povahy účetní jednotky poměrně předvídatelné. Strukturu DHM můžeme vidět na následujícím grafu<sup>6</sup>.

Obr. č. 5: Struktura DHM



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013; interní materiály MěÚ Radnice, 2011, 2012

### 3.3.2. Struktura pasiv

Pasivní strana rozvahy představuje pohled na majetek, jako na zdroje jeho financování. Základní rozdělení pasiv je na vlastní a cizí zdroje. Majoritní část (kolem 90%) tvoří financování z vlastního kapitálu. Co se týká cizího kapitálu, tak největšími složkami jsou výnosy příštích období a krátkodobé přijaté zálohy. Největší složku vlastního kapitálu (kolem 95%) tvoří jmění účetní jednotky. Na následující tabulce můžeme vidět vývoj poměru mezi vlastním a cizím kapitálem v letech 2010 až 2012.

<sup>6</sup> SMV – samostatné movité věci

Tab. č. 2: Vývoj struktury pasiv 2010 - 2012

v %	2010	2011	2012
Vlastní kapitál	96,87771301	89,9128539	92,90326219
Cizí kapitál	3,122286992	10,0871461	7,096737811

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013; interní materiály MěÚ Radnice, 2011, 2012

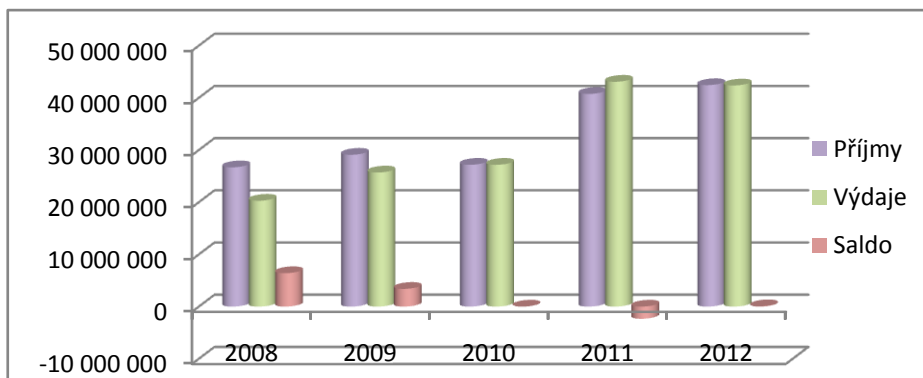
### 3.3.3. Příjmy a výdaje

Město financuje své aktivity z přiděleného rozpočtu. Jak je možné vidět z následující tabulky a grafu, tak až na rok 2010 se příjmy rozpočtu zvyšovaly. V průběhu 5 let se zvýšily o téměř 60%. V roce 2011 je v příjmech započten také úvěr na částečné financování projektu „Nástavba, přístavba a stavební úpravy Mateřské školy Radnice“ ve výši 12 420 270 Kč

Výdaje vzrostly mezi lety 2008 a 2012 na více než dvojnásobek a v roce 2011 dosáhly svého nejvyššího bodu. V roce 2012 byly výdaje navýšeny o splátku na již dříve jmenovaný projekt „Nástavba, přístavba a stavební úpravy Mateřské školy Radnice“ v hodnotě 12 420 268,22 Kč. Tato splátka byla dotována z Regionálního operačního programu NUTS II Jihozápad.

Jak příjmy, tak výdaje jsou upraveny v zákoně číslo 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Konkrétně příjmy jsou upraveny v §7 a výdaje v §8. Co se týče salda rozpočtu, můžeme vidět, že až na rok 2011 byl rozdíl mezi příjmy a výdaji kladný. V roce 2011 bylo nutné financovat výše zmíněný projekt a rozpočet se stal schodkovým. Tento schodek však mohl být financován z přebytku minulých let.

Obr. č. 6: Vývoj příjmů, výdajů a salda rozpočtu v letech 2008 – 2012



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013; Oficiální stránky města Radnice, 2013; interní materiály MěÚ Radnice, 2011, 2012

### 3.3.4. Ukazatele rentability

Ukazatele rentability neboli ziskovosti mají formu poměrového ukazatele. V čitateli se vždy nachází nějaký typ zisku a ve jmenovateli určitá základna odpovídající tomu, jakou ziskovost chceme počítat. Pro rentabilitu aktiv (ROA) zpravidla používáme zisk před úroky a zdaněním (EBIT), naopak čistý zisk (EAT) používáme například u ziskovosti vlastního kapitálu (ROE) a rentability tržeb (ROS). (Hinke, Bárková, 2010)

#### 3.3.4.1. Rentabilita aktiv

Pro výpočet ziskovosti úhrnných vložených prostředků (Return on Assets), vypočítáme jako zisk před zdaněním podělený celkovými aktivy. Tento ukazatel říká, jak moc jsme schopni vygenerovat zisk z našich aktiv nebo také, jak velké procento ze zisku nám získá jedna koruna aktiv. Obecně můžeme říci, že čím větší rentabilita, tím lépe.

$$ROA = \frac{EBIT}{A} * 100$$

kde: ROA... rentabilita aktiv

EBIT... zisk před zdaněním a úroky

A... celková aktiva (Hinke, Bárková, 2010)

V následující tabulce můžeme vidět potřebná data a výsledky výpočtu. Jak je možné vidět, rentabilita aktiv se v průběhu posledních 3 let stále snižovala.

Tab. č. 3: Vývoj rentability aktiv v letech 2010 - 2012

	2010	2011	2012
EBIT	8 618 292,12	5 729 237,57	1 788 584,61
A	201 468 055,16	182 736 024,87	186 018 922,52
ROA	4,2777462%	3,1352535%	0,9615068%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013; interní materiály MěÚ Radnice, 2011, 2012

Konkrétní doporučené hodnoty tohoto ukazatele nejsou přesně definovány, ale ukazatel by měl být rostoucí, což není případ rentability aktiv MěÚ Radnice. Během 2 let klesla ziskovost na méně než čtvrtinu.

#### 3.3.4.2. Rentabilita vlastního kapitálu

Pro výpočet ziskovosti vlastního kapitálu používáme čistý zisk. Proto aplikujeme vzorec:

$$ROE = \frac{EAT}{VK} * 100$$

kde: ROE... rentabilita vlastního kapitálu

EAT... čistý zisk

VK... vlastní kapitál (Hinke, Bárková, 2010)

Tento ukazatel nám říká, jak jsou zhodnoceny vklady investorů. V následující tabulce je možné vidět vývoj v posledních 3 letech. Stejně jako ziskovost aktiv se i rentabilita vlastního kapitálu postupně snižovala. Rok 2012 byl pro účetní jednotku ztrátový, proto je rentabilita záporná.

Tab. č. 4: Vývoj rentability vlastního kapitálu v letech 2010 – 2012 a hodnoty státních tříletých dluhopisů pro prosinec daného roku

	2010	2011	2012
EAT	6 669 462,12	3 854 887,57	- 1 225 765,39
VK	195 177 644,28	165 845 785,20	172 817 647,31
ROE	3,417124%	2,3243801%	- 0,7092825%
Bezriziková investice	1,68%	1,84%	0,18%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013; interní materiály MěÚ, 2011, 2012; Česká národní banka, © 2003-2009

Hodnota 3,42% znamená, že 1 Kč investovaného vlastního kapitálu, nám přinesla 3,42 Kč zisku. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je hodnota vyšší než hodnota bezrizikových investic, za ty budeme považovat státní dluhopisy.

Z tohoto porovnání vychází, že hodnota je v letech 2010 a 2011 vyšší, tudíž rentabilita vlastního kapitálu je dobrá, ovšem díky ztrátě z roku 2012 vykazuje tento ukazatel špatných hodnot.

### 3.3.5. Ukazatele likvidity

Jsou většinou poměrové ukazatele, které porovnávají různé stupně oběžných aktiv s krátkodobými pasivy. Tyto ukazatele ukazují, jaká je platební schopnost organizace. Existuje zde i absolutní ukazatel, který se nazývá čistý pracovní kapitál a je rozdílem mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. (Hinke, Bárková, 2010)

### 3.3.5.1. *Běžná likvidita*

Tento ukazatel nám říká, kolikrát jsou krátkodobé závazky kryty oběžnými aktivy. Pro jeho výpočet použijeme vzorec:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{OA}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

kde: OA... oběžná aktiva (Hinke, Bárková, 2010)

V následující tabulce je možné sledovat vývoj v posledních 3 letech. Z následujících údajů je možné vidět, že běžná likvidita v průběhu 3 let klesla až o 0,673701928. Za vyhovující je považována hodnota v intervalu od 1,5 do 2,5 (Bokšová a kol., 2004). Této hodnoty dosáhla organizace pouze v roce 2010.

Tab. č. 5: Vývoj běžné likvidity v letech 2010 – 2012

	2010	2011	2012
OA	11 653 255,72	8 234 714,17	15 562 203,48
Krátkodobé závazky	6 290 410,88	6 344 321,45	13 201 275,21
Běžná likvidita	1,852542853	1,2979661	1,178840925

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013; interní materiály MěÚ Radnice, 2011, 2012

### 3.3.5.2. *Pohotová likvidita*

Je považována za přesnější ukazatel z důvodu nezapočtení zásob do čitatele. Je zde opět hodnocena platební schopnost. Optimální hodnota tohoto faktoru bývá uváděna v intervalu od 1 do 1,5. (Bokšová a kol., 2004) Pro výpočet použijeme vzorec:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{OA - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

kde: OA... oběžná aktiva (Hinke, Bárková, 2010)

Tab. č. 6: Vývoj pohotové likvidity v letech 2010 - 2012

	2010	2011	2012
OA – zásoby	11637837,83	8220316,67	15545272,03
Krátkodobé závazky	6 290 410,88	6 344 321,45	13 201 275,21
Pohotová likvidita	1,850091839	1,2956967	1,17755836

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013; interní materiály MěÚ Radnice, 2011, 2012

Při porovnání hodnot v tabulkách číslo 7 a 8 můžeme vidět, že hodnoty se díky velmi nízké hladině zásob téměř nezměnily. Pokud bychom hodnoty interpretovali podle

optimální hodnoty, tak v posledních dvou letech se sice hodnota snižuje, ale stále se nachází v optimálním pásmu, ale v roce 2010 byla hodnota dokonce vyšší, než optimální interval.

### 3.3.5.3. Okamžitá likvidita

Nejpřesnějším ukazatelem z ukazatelů likvidity je ukazatel okamžité likvidity. Odráží, jakou má organizace okamžitou platební schopnost (solventnost). Její hodnotu vypočítáme pomocí vzorce:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

(Hinke, Bárková, 2010)

Tab. č. 7: Vývoj okamžité likvidity v letech 2010 – 2012

	2010	2011	2012
Krátkodobý finanční majetek	8 437 083,26	5 459 230,57	8 892 262
Krátkodobé závazky	6 290 410,88	6 344 321,45	13 201 275,21
Okamžitá likvidita	1,3412611	0,8604909	0,67359114

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013; interní materiály MěÚ Radnice, 2011, 2012

V tabulce č. 7 můžeme v porovnání s předchozími vidět, že krátkodobý finanční majetek tvoří značnou část oběžných aktiv organizace. Jako optimální hranice je uváděn interval od 0,9 do 1,1. V tomto intervalu se žádná z hodnot nenachází. Jako ve všech předchozích výpočtech můžeme vidět, že se i okamžitá likvidita v průběhu doby snižuje.

### 3.3.6. SWOT analýza vzdělávacích aktivit

Tab. č. 8: SWOT analýza vzdělávacích aktivit

<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Slabé stránky (W)</b>
Podpora vzdělávání pracovníků.	Omezený rozpočet.
Vysoká využitelnost znalostí získaných při vzdělávacích aktivitách.	Nedostatek zájmu o jiné metody vzdělávání.
Stálost zaměstnanecké struktury.	Poloha pracoviště.
	Nízká motivace pracovníků ke vzdělávání.
<b>Příležitosti (O)</b>	<b>Hrozby (T)</b>
Mnoho nabídek vzdělávacích kurzů od různých společností.	Další omezování rozpočtu na vzdělávání.
Rozvoj technik vzdělávání – e-learning.	Necertifikované kurzy.
	Nabídka převážně „přednáškových“ typů kurzů.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

#### 3.3.6.1. SO strategie

V organizaci je zakořeněna poměrně silná podpora vzdělávání, a tak by mohlo být využito rozvoje vzdělávacích technik, jejichž rozvoj jde čím dál tím více dopředu. Například zavedením e-learningových kurzů by mohl být ušetřen čas, který je jinak využíván na účast na školení nebo na dopravu do místa vzdělávání. Toto opatření by mohlo být přínosné, i co se týče stálé zaměstnanecké struktury, protože by zanikla nutnost opakovaného vysvětlování fungování e-learningu.

#### 3.3.6.2. ST strategie

Pokud by byli zaměstnanci namotivováni, aby si připlatili za své vzdělávání, pak by mohla být omezena hrozba omezování rozpočtu na vzdělávání. Je zde však nutné udělat průzkum motivačních faktorů.

Podpora vzdělávání by se měla zaměřit hlavně na certifikované kurzy, protože u necertifikovaných nabídek vzdělávacích kurzů může docházet ke snížené kvalitě školení.

#### 3.3.6.3. WO strategie

Díky tomu, že na trhu existuje mnoho společností nabízejících vzdělávací aktivity, je možné omezit slabou stránku – omezený rozpočet, protože je možné si vybírat kurz i podle ceny, ovšem nemělo by to být jediné hledisko výběru.

Vývoj vzdělávacích technik (e-learning) v současné době dovoluje, vzdělávání přímo z domova nebo z pracoviště, tudíž při využití některé takové metody by se mohla minimalizovat slabá stránka ve formě polohy pracoviště. V současné době je nutné, aby se zaměstnanci dopravovali do 25 km vzdálené Plzně (cesta autobusem i vlakem trvá přibližně hodinu), což je velmi časově náročné i z důvodu ne příliš častých spojení hromadné dopravy.

#### 3.3.6.4. *WT strategie*

Většina kurzů vhodných pro vzdělávání na MěÚ je prováděna formou přednášek a většině pracovníků tato metoda i vyhovuje. Bylo by vhodné zapracovat i jiné metody, které by mohli být více stimulující a motivující než několika hodinová přednáška. V organizaci jako je Městský úřad Radnice, je složité motivovat pracovníky například kariérním postupem, protože je zde jen velmi omezený počet vyšších pozic.

#### **3.3.7. SIMU (Soustava informativních a monitorujících ukazatelů)**

Pomocí SIMU může ministerstvo financí sledovat zadluženost obcí. Tento výpočet si provádí samo na základě výkazů, které jsou jim jednotlivými obcemi zaslány. Jedná se zejména o výkaz Fin 2 – 12 M, výkaz pro hodnocení plnění rozpočtu územních samosprávných celků, regionálních rad a dobrovolných svazků obcí a rozvahy. Mezi monitorující ukazatele patří ukazatele v řádcích 13 a 18. Ostatní ukazatele jsou považovány za informativní.



Tab. č. 9: Monitoring hospodaření města Radnice SIMU 2011

Řádek	Ukazatel	Hodnota	Poznámka
1	Počet obyvatel	1 768	
2	Celkový příjem po konsolidaci	31 287 634,49	
3	Úroky	69 496,40	
4	Uhrazené splátky dluhopisů a půjčených prostředků	0	
5	Dluhová služba celkem	69 496,40	3 + 4
6	Ukazatel dluhové služby v%	0,222120979	2 / 5 * 100
7	Aktiva celkem	229 406 029,25	
8	Cizí zdroje	18 764 589,67	
9	Stav na bankovních účtech celkem	5 459 180,57	
10	Úvěry a komunální dluhopisy	12 420 268,22	
11	PNFV a ostatní dluhy	0	
12	Zadluženost celkem	12 420 268,22	10 + 11
13	<b>Podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům v %</b>	<b>8,17964102</b>	<b>8 / 7 * 100</b>
14	Podíl zadluženosti na cizích zdrojích v %	66,189927	12 / 8 * 100
15	8 - leté saldo	-	
16	Oběžná aktiva	8 234 714,17	
17	Krátkodobé závazky	6 344 321,45	
18	<b>Celková likvidita</b>	<b>1,2979661</b>	<b>16 / 17</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013; Ministerstvo financí ČR, 2011

Nejdůležitějšími ukazateli v této tabulce jsou podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům (řádek 13) a celková likvidita (řádek 18). Obec je možné považovat za rizikové, pokud je podíl od 25% výše a celková likvidita se pohybuje v intervalu od 0 do 1.

Z toho plyne, že město Radnice je dle těchto dvou údajů v relativně dobré pozici. Podíl cizích zdrojů na celkových aktivech je přibližně 8,18% což znamená, že do zmíněné hranice má ještě relativně velkou rezervu. Co se týče celkové likvidity, tak můžeme říct, že se město, dle tohoto ukazatele, neřadí mezi riziková, ovšem hodnota 1,3% nepatří mezi nejvyšší. Tato hodnota znamená, že město je schopno krýt svoje cizí zdroje svými aktivy.

Pro porovnání můžeme vypočítat hodnoty pro rok 2012. Podíl cizích zdrojů na celkových aktivech se v tomto roce dokonce ještě snižuje

na 5,5921352%, avšak na druhou stranu se celková likvidita snížila o téměř 0,12 na hodnotu 1,178840925.

První hodnota je zjevně dána zvýšením brutto aktiv o cca 6,6 milionu korun a zároveň snížením hodnoty cizích zdrojů o více než 5,5 milionu. Zhoršení druhého ukazatele je zapříčiněno růstem oběžných aktiv na necelý dvojnásobek (k největším nárůstům došlo na účtech dohadných účtů aktivních a základním běžném účtu územních samosprávných celků). Krátkodobé závazky naopak vzrostly o více než polovinu, kde novou téměř dvoumilionovou položku tvoří krátkodobé úvěry.

## **4. Městský úřad Radnice a vzdělávání**

Účelem této kapitoly by měl být popis vzdělávání v organizaci a zároveň také vyhodnocení provedeného dotazníkového šetření.

### **4.1. Vzdělávání na MěÚ**

Tato kapitola se bude zabývat tím, jak probíhá vzdělávání v rámci Městského úřadu v Radnicích. Kvůli typu organizace budeme části vycházet i ze zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků (dále jen zákon o úřednících), protože vzdělávání v této organizaci probíhá podle tohoto zákona a dále také z osobní konzultace s tajemnicí.

Dle Leštinské a kol. (2006) se zákon dělí do 6 částí. Zákon samotný je obsažen v první části tohoto zákona a zbývající část změnami dalších zákonů a určením data nabytí účinnosti. První část se dále dělí do 6 hlav, ale my se zde budeme zabývat hlavně hlavou IV, která se zabývá vzděláváním úředníků, a zároveň je nejrozsáhlejší částí zákona, a hlavou V, jež popisuje působnost státní správy ve vzdělávání úředníků.

Jak říká §17 hlavy IV zmíněného zákona, má městský úřad povinnost vytvořit do 1 roku od vzniku pracovního poměru vzdělávací plán s časovým rozvrhem. Minimální rozsah tohoto plánu je 18 dní vzdělávání v průběhu 3 let a další povinností je jeho hodnocení a aktualizace minimálně jedenkrát za 3 roky. (Česko, 2002)

Co se týče vzdělávacího plánu, objevuje se na městském úřadě hned několik vážných pochybení. Hlavním problémem je absence vzdělávacího plánu i časového rozvrhu, který nebyl předchozí tajemnicí vytvořen, vzdělávání tu probíhá více méně náhodně. Další potíž je v neplnění zadaného minimálního rozsahu vzdělávání. MěÚ se snaží o vzdělávání svých zaměstnanců především z pohledu přínosu k jimi vykonávané činnosti, to však v praxi znamená, že se naplňování nedaří, protože zaměstnanci ve svém oboru nepotřebují takové množství školení.

Dle zákona o úřednících se každý musí účastnit vzdělávacích aktivit ve třech rovinách a to vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání a také ověření zvláštní odborné způsobilosti. Vedoucí se pak dále mají povinnost absolvovat vzdělávání vedoucích úředníků. (Leštinská a kol., 2006)

V rámci vstupního vzdělávání se zaměstnanci dozvídají základní informace o veřejné správě v České republice a jejím fungování, dále pak získávají základní dovednosti, které jsou potřebné pro výkon jejich práce, další částí jsou základy práce s informačními technologiemi, které je velmi důležité v systému, který je tak propojen pomocí ICT jako veřejná správa. Poslední částí vstupního vzdělávání je pak získávání důležitých dovedností, jako jsou například komunikační a organizační. Vstupní vzdělávání musí být ukončeno do 3 měsíců od vzniku pracovního poměru. Každý nový zaměstnanec v rámci MěÚ Radnice se účastní vstupního vzdělávání a také přípravy na zkoušku zvláštní odborné způsobilosti. (Česko, 2002)

Pokud se jedná o průběžné vzdělávání, zde se jedná o prohlubování, specializaci a aktualizaci dosud získaných znalostí. Zaměstnanci po absolvování získávají osvědčení od instituce pořádající vzdělávací kurz. Do průběžného vzdělávání se započítává i vzdělávání v oblasti jazykové vybavenosti. (Leštinská a kol. 2006)

V souvislosti s průběžným vzděláváním zaměstnanců městského úřadu, je nutné říci, že jak vyplynulo z dotazníkového šetření, jehož výsledky budou rozebrány v další podkapitole 4. kapitoly, většina zaměstnanců se vzdělávacích aktivit účastní 4x ročně, pokud bychom tedy uvažovali jednodenní kurzy, pak by to znamenalo, že z povinných 18 dní v průběhu 3 let, se účastní pouze 12 dní.

Jak je uvedeno v zákoně, do průběžného vzdělávání je započteno i rozšiřování jazykové vybavenosti. Jistě je správné rozšiřovat si znalosti jazyků, i když to v místní samosprávě není úplně nutné. Důvodem je to, že úředním jazykem je čeština, a proto když si cizinec nehovořící česky potřebuje vyřídit nějaké záležitosti na MěÚ, musí mít překladatele. Případné dokumenty pak musí být odborně přeložené. Kurz angličtiny v organizaci probíhal před několika lety, avšak ohlasy od zaměstnanců nejsou až tak pozitivní. Pravděpodobně právě z důvodu „nepotřebnosti“ jazykové vybavenosti při práci na MěÚ.

Průběžné vzdělávání probíhá formou vzdělávacích kurzů a to zejména v Plzni, tudíž se z naprosté většiny jedná o vzdělávání mimo pracoviště. Pokud bychom se bavili o systematickém vzdělávání, pak i zde můžeme do určité míry pozorovat strukturu, která je uváděna v teoretické části této práce. V každém případě zde musí docházet k identifikaci potřeby, v rámci MěÚ se jedná zejména o zjištění změny legislativních dokumentů, v tom případě je nasnadě i cíl – zjištění změn pro použití

v praxi. Žádné podstatné problémy nejsou ani ve fázi realizace vzdělávání, které se, jak ukládá zákon, provádí formou kurzů, a jak bylo řečeno zpravidla mimo pracoviště. Z pohledu autorky práce je problém s fází plánování a vyhodnocování výsledků, ve kterých MěÚ značně pokulhává.

Jde-li o metody vzdělávání, bylo již několikrát řečeno, že jsou využívána především metody vzdělávání mimo pracoviště. Pokud jde o konkrétní techniky, pak je téměř vždy využívána pouze přednáška, která je pravděpodobně nevhodnější, co se týče podstaty „látky“ probírané na kurzech. Na druhé straně by bylo dobré rozvíjet i samostudium a využívání e-learningu by zároveň rozvíjelo i práci s výpočetní technikou.

Poslední rovinnou, kterou je nutné zabezpečovat v oblasti vzdělávání je prokázání zvláštní odborné způsobilosti. Dle Leštinské a kol. (2006, str. 39) je „prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem pro výkon správní činnosti“ a je ukončena zkouškou, po jejíž absolvování je zaměstnanci uděleno osvědčení. V současné době je nutné, aby odbornou způsobilost prokázal do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo od počátku vykonávání činnosti s předpokladem pro složení této zkoušky. Zkouška se skládá z obecné (povinné pro všechny) a zvláštní části. Zkoušky pak zajišťuje Ministerstvo vnitra. Tyto zkoušky byly v rámci MěÚ vykonávány před několika lety, když byla povinnost zavedena. Zaměstnanci, kteří byli přijati poté, tuto zkoušku vykonávali později.

Vedoucí pracovníci jsou povinni absolvovat navíc ještě vzdělávání vedoucích pracovníků, která zahrnuje stejně jako odborná způsobilost obecnou a zvláštní část. Toto vzdělávání je zaměřeno na rozvíjení manažerských dovedností, protože se jedná o vedoucí pracovníky, kteří pod sebou mají určitou skupinu lidí. (Leštinská a kol., 2006)

Vzdělávání je zabezpečováno několika typy organizací: krajský úřad, magistrát a institut pro veřejnou správu Praha (IVS). Dalšími zajišťovateli vzdělávacích aktivit jsou různé vzdělávací agentury. Magistrát zajišťuje vstupní vzdělávání. Tyto kurzy probíhají 4x do roka (kvůli nutnosti vykonání do 3 měsíců). Institut pro veřejnou správu Praha na druhé straně připravuje účastníky a vydává osvědčení o zkoušce zvláštní odborné způsobilosti.

Jak již bylo řečeno, na MěÚ Radnice ovšem nepracují pouze úředníci, ale i „terénní“ zaměstnanci, kteří ovšem žádnými odbornými školeními neprocházejí. Pouze povinným BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci).

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) má za cíl ochránit pracovníky před škodami na zdraví, majetku a prostředí v rámci pracovního systému. Problematika BOZP je velmi rozsáhle legislativně upravená. Je povinností zaměstnavatele, aby zajistil odpovídající školení v rámci BOZP a to pokud možno hlavně pro konkrétní místo.

Informace o nabízených vzdělávacích kurzech se zaměstnanci MěÚ dozívají převážně prostřednictvím e-mailu a tak, že si je sami vyhledávají na internetových stránkách institucí nebo vzdělávacích agentur. Dále také na úřad přichází mnoho informačních letáků o vzdělávacích aktivitách (letáky je možné vidět v příloze H). Z těchto nabídek si pak podle svého uvážení vybírají akreditované kurzy<sup>7</sup>, na které se po schválení vedoucím přihlašují.

Vzdělávací kurzy jsou financovány z městského rozpočtu. V loňském roce bylo na školení vyhrazeno 65 000 Kč, ale tato částka byla snížena na 37 000 Kč. Z rozpočtu pro rok 2012 bylo vyčerpáno 36 620 Kč. V letošním roce je na vzdělávací aktivity vyhrazeno 60 000 Kč. Ceny kurzů jsou poměrně rozmanité, ale v zásadě by se dalo říci, že se pohybují kolem 2000 Kč. Do nákladů na vzdělávání musíme zahrnout i cestovní náklady, které jsou nemalé. Cena obyčejné jednosměrné autobusové jízdenky z Radnic do Plzně se pohybuje kolem 40 Kč, vlakem dokonce 47 Kč. Poté by se dalo předpokládat, že budou spotřebovány průměrně 4 lístky pro přepravu MHD z autobusové/vlakové zastávky do místa konání a zpět, přičemž jeden lístek zakoupený v trafice stojí 18 Kč. Z této drobné kalkulace nám tedy vychází, že jedna cesta na školení a zpět stojí 152 – 166 Kč. (jizdnirady.iDnes.cz, 2013), (Plzeňské městské dopravní podniky a.s., © 2012)

Kromě odborných školení probíhají také pravidelně se opakující školení. Mezi ty patří školení o bezpečnosti práce a školení spojené s užíváním vozového parku města (pro zaměstnance, kteří využívají městské automobily a ostatní vozidla). Tato školení povinně probíhají každoročně a jsou zajišťovány na pracovišti kolektivně pro všechny zaměstnance MěÚ. Jsou zajišťované najatým externistou a kromě úředníků se jich účastní i „terénní pracovníci“. Právě u těchto pracovníků jsou tato školení velmi důležitá, protože u nich hrozí větší riziko zranění, než u úřednických pozicí.

---

<sup>7</sup> Příslušným ministerstvem, zejména pak Ministerstvem vnitra

## **4.2. Dotazníkové šetření**

Za účelem zpracování této bakalářské práce bylo provedeno dotazníkové šetření v rámci pracovníků Městského úřadu Radnice.

Při vytváření dotazníku byl dbát zřetel na jednoduchost a přehlednost dotazníku. Dotazník byl koncipován tak, aby nebyl nějak příliš dlouhý nebo přehluštěný. V úvodu byl napsán úvodní text pro seznámení se s účelem dotazníku a dále byla dodržena zásada, že osobní údaje byly uvedeny na konci dotazníku.

V dotazníku byly použity uzavřené, polootevřené i otevřené otázky. Jednalo se o otázky, kde bylo na výběr ze škály, dále také otázky s výběrem jedné nebo více odpovědí a také otázky s prostorem k vyjádření vlastního názoru.

Dotazník byl předán tajemnici, která ho dále rozdala mezi pracovníky. Dotazníky byly následně vybrány a předány autorovi práce ke zpracování. Dotazník byl v tištěné podobě a je možné ho najít v přílohách I a J.

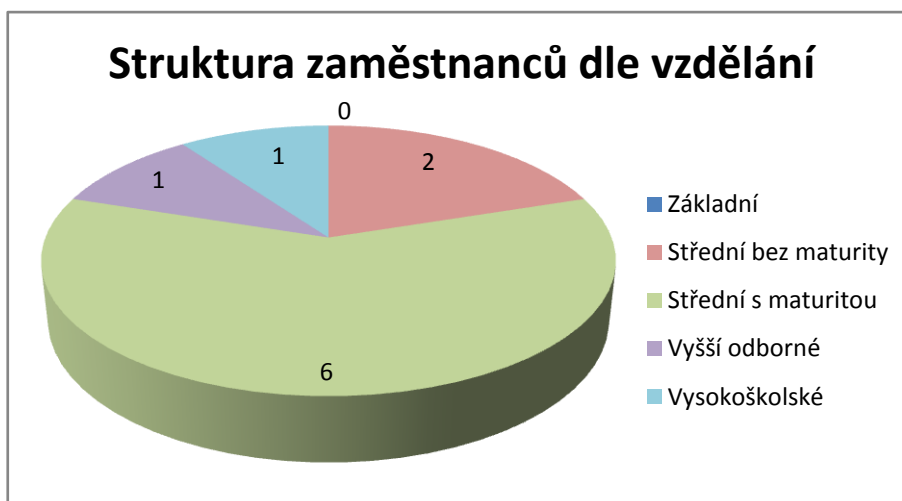
Hlavně díky malému počtu zaměstnanců byla návratnost poměrně vysoká. Z 15 rozdaných dotazníků se vrátilo 10 vyplněných, to znamená, že návratnost dotazníků byla 2/3 (66,6667%).

### **4.2.1. Struktura zaměstnanců**

Zaměstnanci Městského úřadu v Radnicích jsou poměrně výrazně genderově nevyrovnaní. Z 10 získaných dotazníků, byl pouze jeden vyplněn mužem, takže 90% dotazníků bylo vyplněno ženami.

Pokud by šlo o strukturu z hlediska vzdělání, zde je značná převaha středoškolsky vzdělaných s ukončením studia maturitou, tato hodnota se pohybuje na 60%. Struktura pracovníků podle nejvyššího dosaženého vzdělání je zobrazena na grafu na obrázku č. 7.

Obr. č. 7: Graf struktury zaměstnanců dle vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Co se týče dlouhodobosti zaměstnání, má MěÚ Radnice poměrně stále zaměstnance. Tuto strukturu je vyobrazena v následující tabulce.

Tab. č. 10: Struktura dle délky zaměstnání v MěÚ

	0 – 2	2 – 5	5 – 10	10 – 15	15 a více
Počet	1	0	3	2	4
% z celku	10%	0%	30%	20%	40%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jak je možné vidět v tabulce, tak největší počet zaměstnanců pracuje v organizaci více než 15 let, což znamená, že ve většině případů jde o velmi trvalé zaměstnání, kde jsou loajální zaměstnanci. Z věkové struktury<sup>8</sup> a struktury podle délky zaměstnání je možné předpokládat, že většina pracovníků v tomto zaměstnání zůstane až do doby odchodu do penze.

#### 4.2.2. Důležitost a přínosnost současného způsobu vzdělávání

V této podkapitole se budeme zabývat otázkami „Považujete vzdělávání ve svém oboru za důležité? Pokud ne proč?“ a „Byly pro vás vzdělávací aktivity přínosné z hlediska využití v praxi?“, na které odpověděli všichni respondenti.

Obě tyto otázky byly pokládány formou výběru ze škály odpovědí, kde bylo v nabídce 5 možností. Jak můžete vidět na následující tabulce, všechny odpovědi, se pohybovali

<sup>8</sup> Nebyla zjišťována v dotazníkovém šetření. Z osobní zkušenosti je většina zaměstnankyň ve věku kolem 50 let.



pouze v prvních dvou možnostech, a proto v ní nejsou ostatní uvedeny v samostatných kolonkách, ale pouze pod souhrnným označením „ostatní“.

Tab. č. 11: Důležitost a využitelnost vzdělávání

	Považujete vzdělávání za důležité?		Je vzdělávání přínosné z hlediska využití v praxi?	
	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně
Rozhodně ano	8	80%	6	60%
Spíše ano	2	20%	4	40%
Ostatní	0	0%	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z dotazníků bylo zjištěno, že za „méně důležité“ považují vzdělání osoby se středoškolským vzděláním bez maturity. Všichni ostatní sice považují vzdělávání se za velmi důležité, ale někteří nejsou plně spokojeni s využitelností kurzů, což by mohlo být zapříčiněno kurzy, které jsou jim sice doporučeny vedoucím, ale nehodí se přesně pro jejich náplň práce.

#### **4.2.3. Počet účastí na vzdělávacích aktivitách a místo konání školení**

Na obě otázky „Kolikrát ročně se účastníte vzdělávacích aktivit?“ a „Kde školení probíhala?“ (s možností výběru více možností) odpověděli všichni respondenti. Z vypočítaných údajů se dá předpokládat, že naprostá většina dotazovaných do vzdělávacích aktivit nezařadila pravidelná školení BOZP a školení pro využívání vozového parku města. Je to zřejmé zejména z odpovědí na 2. otázku, kde většina označila pouze možnosti v jiném městě. V případě MěÚ Radnice jde zejména o Plzeň, ale uvedená pravidelná školení probíhají na pracovišti.

Tab. č. 12: Počet účastí na vzdělávacích aktivitách

	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření
1x	2	20%
2x	2	20%
3x	1	10%
4x	4	40%
5 a více krát	1	10%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z tabulky je jasné, že největší počet účastníků navštěvuje školení 4x ročně. Následující graf zobrazuje místa, kde jsou školení vykonávána. Jak je možné vidět v grafu, tak 2 pracovníci (opět se středoškolským vzděláním bez maturity) se účastní

pouze kurzů, které jsou prováděny na pracovišti, což jsou pravidelná školení. Naprostá většina respondentů odpověděla, že činnost je vykonávána mimo město Radnice, ale jak již bylo zmíněno výše v této kapitole, tak z tohoto grafu je zřejmé, že většina respondentů nezahrnula do vzdělávacích aktivit školení týkající se provozu vozidel a BOZP.

Obr. č. 8: Zobrazení četností míst uskutečňování vzdělávacích aktivit



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

#### 4.2.4. Získávání informací o možnostech vzdělávání

Tato otázka byla položena formou polootevřené otázky, byl zde umožněn výběr ze 4 možností a jako 5. možnost bylo pole pro vyplnění jiného způsobu vzdělávání. Bylo zde možné zaškrtnout více správných odpovědí, čehož dotazovaní využili. Ve všech dotaznících byla tato otázka vyplněna, ale v žádném se nevyskytla odpověď jinak. Způsoby získávání informací jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tab. č. 13: Možnosti získávání informací o probíhajících školeních

	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření vzhledem k celku	Relativní vyjádření vzhledem k počtu dotazníků
Od kolegů	4	19,05%	40%
Od nadřízených	2	9,52%	20%
E-mailem	8	38,10%	80%
Na internetu	7	33,33%	70%
Celkem	21	100%	-

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z této tabulky je zřejmé, že většina nabídek přichází e-mailem přímo respondentům, kteří si poté sami vybírají, kterých aktivit se chtějí zúčastnit. Dalším způsobem je, že si školení, kterých se chtějí zúčastnit, vybírají sami na stránkách

různých vzdělávacích agentur nebo krajského úřadu. To je také velmi často využívaná možnost získávání informací.

Méně častou situací je, že informace získávají od kolegů, velmi pravděpodobně dochází k šíření informací tímto způsobem na pracovištích, kde více zaměstnanců vykonává podobnou činnost (např. stavební odbor). Pouze v 9,52% případů získávají informace od nadřízených, kde se jedná především o tajemníka.

#### 4.2.5. Metody vzdělávání

V to podkapitole se budeme zabývat otázkami „Jaké metody jsou při školeních využívány?“, kde bylo možné vybrat si několik z 12 možností a otázkou „Které z předchozích metod byste preferovali?“, která byla koncipována jako vypisovací otázka na základě předchozí uzavřené otázky.

Co se týče otázky o využívaných metodách, byli z 12 možností (instruktáž, asistování, rotace práce, koučování, mentorování, přednáška, demonstrace, assesment centre, outdoor training, trainee programy, samostudium a e-learning) využito pouze 3 odpovědí. Na tuto otázku odpověděli všichni.

Na rozdíl od 1. otázky zůstala ta týkající se preferencí vyplněna pouze 50% uživatelů a 80% z nich by preferovalo přednášku. Situaci popisuje následující tabulka.

Tab. č. 14: Využívané a preferované metody vzdělávání

	Jaké metody jsou využívány?		Jaké metody byste preferovali?	
	Absolutně	Relativně z počtu dotazníků	Absolutně	Relativně z počtu dotazníků
Přednáška	10	100%	4	40%
Samostudium	1	10%	1	10%
Instruktáž	1	10%	0	0%
Ostatní	0	0%	0	0%
Neodpovědělo	0	0%	5	50%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Dle odpovědí na 1. otázku je zjištěno, že všichni dotazovaní se účastní přednáškových typů školení a pouze 2 z 10 se setkali s jinou metodou vzdělávání.

Na 2. otázku odpovědělo pouze 50% respondentů. To může být způsobeno několika důvody, jako je přehlédnutí ne úplně nejlépe umístěné otázky, počítání s tím, že preferují tu metodu, kterou zaškrtnli v předchozí otázce, neznalostí ostatních

metod a s tím související obtížnější určování preferencí a jiné. Z těch, kteří odpověděli, 80% dotazovaných preferuje formu přednášky a pouze 1 odpověděl, že by upřednostňoval samostudium. Tuto odpověď uvedl jediný z dotazovaných s vysokoškolským titulem.

Vzhledem k dopovědím, které byly zaznamenány v těchto otázkách, by se dalo předpokládat, že zaměstnanci jsou spokojeni se v současnosti používanými metodami a je pravděpodobné, že by nechtěli měnit stávající situaci.

#### **4.2.6. Příspěvky na vzdělávání „z vlastní kapsy“**

Jedná se o předposlední řešenou otázku vytvořeného dotazníku. Tato otázka má 2 části a to výběr ze dvou možností (otázka typu Ano/Ne) a dále doplnění sumy, kterou by respondenti byli ochotni přispět na vlastní vzdělávání.

Na první část otázky odpověděli všichni dotazovaní a výsledkem je, že 50% respondentů by bylo ochotno na své vzdělání přispět „z vlastní kapsy“ a 50% ne. Problém však nastal u druhé části, na kterou z 50%, kteří odpověděli, že by ochotní byli, neodpověděl nikdo. U jednoho dotazníku byla připojena poznámka, že by záleželo na druhu a délce školení.

Možným řešením problému s odpověďmi na druhou část otázky by mohlo být položení této otázky formou uzavřené otázky s intervaly (Např. do 1 000, 1 000 – 3 000 a podobně).

V tom, že by si pracovníci byli ochotni přispět na vzdělávání, je možné vidět příležitost pro úsporu finančních prostředků, ovšem pouze za předpokladu, že by existovala nějaká motivace, proč by si ti pracovníci měli přispívat. Toto motivování by ovšem nesmělo přesáhnout úsporu získanou částečným převedením financování na zaměstnance.

#### **4.2.7. Návrhy na vylepšení vzdělávání v organizaci**

Asi nejsložitější otázkou pro respondenty byla „Jak byste zlepšil/a systém vzdělávání v organizaci?“, protože se vztahuje k jejich vlastnímu názoru, který nemusí být jednoduché v danou chvíli vyjádřit a také vyžaduje důkladné zamyšlení.

Možná i proto bylo minimum nějakých návrhů. V následující tabulce je zobrazena struktura odpovědí.

Tab. č. 15: Jak vylepšit systém vzdělávání v organizaci

	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření
Nevyplněno	3	30%
Nijak/nevím	3	30%
Irelevantní poznámka	3	30%
Relevantní poznámka	1	10%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

90% odpovědí nepřineslo více méně žádný návrh. 3 respondenti nevyplnili odpověď vůbec. Další 3 dotazovaní odpověděli, že neví, jak by vzdělávání mohli vylepšit, anebo že by ho nijak nevylepšovali.

Poslední 3 ze zmíněných 90% respondentů sice napsali k této otázce poznámku, ale vesměs se jednalo o poznámky, které vyjadřovali stejnou odpověď jako „Nijak/nevím“. Poznámky byly: „Lze pouze využívat školení, porady a zintenzivnit samostudium“, „K výkonu mé práce je systém vzdělávání dostačující“ a „Vzhledem k situaci a možnostem firmy a zaměstnanců“. Všechny tyto poznámky v podstatě nebyly odpovědí na položenou otázku.

Jediným návrhem, jak by se dal systém vzdělávání v organizaci zlepšit, bylo navrhnutí zavedení vzdělávacího plánu, který zde chybí. Jako zajímavost je možné uvést, že tato poznámka byla navržena jediným mužem, který dotazník vyplňoval.

## **5. Návrhy opatření**

V této kapitole se budeme zabývat návrhy, jak zlepšit současnou situaci v organizaci, co se týče vzdělávání zaměstnanců. Východiskem těchto doporučení je hlavně popis současného stavu a dotazníkové šetření.

### **5.1. Zastupitelnost úředníků**

Na základě konzultací s tajemnicí městského úřadu a prostudování zákona č. 312/2002 bylo zjištěno, že velkým problémem vzdělávání v této organizaci je nenaplňování zákonem daných nařízení a to rovnou ve 2 oblastech. První oblastí, kterou se budeme zabývat v této podkapitole, je ta skutečnost, že není plněn limit hodin určený pro vzdělávání. Druhou je neexistence vzdělávacího plánu, kterou se budeme zabývat v podkapitole číslo 5.2.

Jak již bylo řečeno, každý úředník by se měl účastnit vzdělávacích aktivit v minimální délce 18 dní v průběhu 3 let. Při použití váženého průměru, kde váhami je počet respondentů, a započtení pouze těch respondentů, kteří jsou na úřednické pozici, bylo vypočítáno, že průměrně se zaměstnanci účastní školení 3,5 krát ročně. To by ovšem znamenalo, že v průběhu 3 let účastní pouze 10,5 dne školení, což je o 7,5 dne méně, než stanovuje zákon.

Je samozřejmé, že je z určitého pohledu nesmyslné, uměle navyšovat počet školení jen za účelem dosažení stanovených limitů. Na druhé straně je Městský úřad Radnice poměrně malou institucí, kde může nastat problém se zastupitelností některých úředníků. V tomto případě není řeč o těch, kteří pracují například na stavebním odboru, kde je několik zaměstnanců zabývajících se podobnými záležitostmi, ale o těch, jejichž pracovní náplň není podobná pracovní náplni jiných zaměstnanců. U těch může nastat problém v době dovolené nebo dlouhodobější nemoci, protože se zde nenachází jiný zaměstnanec, který by byl schopný ho dostatečně kvalitně zastoupit.

Řešením jak problému nedostatku počtu dní vzdělávání, tak i nepostačující zastupitelnosti úředníků by mohlo vyřešit vzdělávání i v jiných oborech, než je pouze ten, potřebný pro jejich pracovní pozici. Jako příklad můžeme uvést to, že účetní by mohla navštívit i školení o mzdách nebo nějaké, které se týká poplatků.

## **5.2. Plán vzdělávání**

Chybějící vzdělávací plán je dalším problémem, se kterým se Městský úřad v Radnicích potýká. Stejně jako neplnění minimálního limitu 18 dní školení za 3 roky i tento odporuje zákonu (vzor plánu vzdělávání je k nahlédnutí v příloze K). Jak již bylo řečeno, tak tvorba vzdělávacího plánu je jednou z povinností městského úřadu daná zákonem, ovšem v době vzniku této povinnosti nebyl plán vytvořen a po změně vedení MěÚ k jeho vypracování také ještě nedošlo, což je jistě chybou. Plán vzdělávání má být tvořen pro každého úředníka v minimálním rozsahu 18 dní na 3 roky a jeho plnění má být průběžně kontrolováno.

Vytvoření plánu vzdělávání by však nemělo být bez předchozí přípravy. Jeho samotné tvorbě by jistě měla předcházet identifikace a analýza potřeb vzdělávání, která byla zmíněna v teoretické části této práce. Určení konkrétních potřeb je v oboru státní správy poměrně složité, obzvláště pokud se jedná o určení plánu na delší časový horizont. Proto je, dle názoru autorky vhodné, aby byl konkretizován minimálně jednou ročně, když jsou již více méně známé budoucí změny v zákonech.

Vytvoření plánu by mělo sloužit k zefektivnění vzdělávání úředníků a dále také k větší přehlednosti a kontrolovatelnosti vzdělávacích aktivit. Je tedy doporučeno tento plán v co nejbližší době sestavit.

## **5.3. Motivace k participaci na financování vzdělávání**

Motivace je souhrn hybných činitelů. Ty mají vést člověka k tomu, aby něco udělal, nebo neudělal (Mayerová, 1997). Můžeme ji dělit na dva typy a to motivaci vnitřní a vnější. Vnitřní motivace znamená, že faktory působící na naše chování si vytváříme sami (např. udělám to, protože mě to baví) a vnější motivace znamená, že motivující faktory přichází od někoho zvenčí (např. udělám to, protože mi šéf zvýší plat). Motivace je velmi důležitá i při procesu vzdělávání, protože pokud pracovník není motivovaný k učení, má vzdělávání minimální efekt (Armstrong, 2007).

Je dobré, aby zaměstnavatel prováděl průzkum motivační struktury pracovníků, protože benefity, které nejsou žádány, nemají požadovaný účinek. (Dvořáková, 2007)

Možností, jak uspořít náklady na vzdělávací aktivity je motivace pracovníků k tomu, aby si přispívali na vlastní vzdělávání takzvaně „z vlastní kapsy“. Z dotazníkového průzkumu bylo zjištěno, že 50% zaměstnanců by bylo ochotno si na vzdělávací aktivity přispívat, ovšem nikdo z dotazovaných bohužel nevedl konkrétní částku. V závislosti na tomto výzkumu je proto na místě se ptát: „Jak motivovat zaměstnance, aby si na vzdělávání přispívali?“

Pokud by se jednalo o snižování nákladů, pak by asi bylo rozumné vyloučit motivaci v podobě finanční odměny. Proto bude tato podkapitola zaměřena na možnost nefinanční motivace.

První možností, která již v současné době funguje i na některých úřadech je poskytnutí určitého počtu dnů volna za absolvování určitého počtu školení. V následujícím textu budeme vycházet z toho, že průměrný denní výdělek je 800 Kč a průměrná cena jednoho kurzu je 2000 Kč. Pokud bychom počítali s jednodenními školeními, pak pro splnění limitu počtu dní, by ročně musel zaměstnanec absolvovat 6 vzdělávacích aktivit.

Z těchto údajů vychází, že pouze na školicí aktivity by bylo vynaloženo 12 000 Kč, kdyby k tomu měli být připočteny i náklady na cestovné, které byly v kapitole zabývající se vzděláváním zaměstnanců městského úřadu vyčísleny na průměrně 159 Kč za jednu cestu do Plzně a zpět, byly by tyto náklady navýšeny o dalších 954 Kč. Výsledné roční náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance by pak byly 12 954 Kč. Při rozpočtu 60 000 Kč by mohlo být vzděláváno 4 – 5 zaměstnanců, což je oproti stávajícímu počtu zaměstnanců poměrně málo.

Proto jedním z možných návrhů je využití motivace. Nepeněžním benefitem by mohla být ta situace, že pokud by zaměstnanec absolvoval 6 jednodenních kurzů ročně a přispíval by si na ně alespoň 1 500 Kč, mohl by čerpat každý měsíc vyjma července a srpna den volna, při kterém by dostával plnou denní mzdu a mohli by tohoto času využít například pro návštěvu úřadů, lékařů, nebo jakkoli jinak.

To by znamenalo, že by bylo umožněno 10 dní volna ročně<sup>9</sup> navíc k jejich vlastní dovolené s plným platem, na což by náklady byly 8 000 Kč. Ovšem při absolvování 6 kurzů a příspěvku 1 500 Kč, by úspora na nákladech vynaložených na vzdělávání

---

<sup>9</sup> Zářím až červnem 1 den v měsíci



činila 9 000 Kč ročně. A to by znamenalo úsporu 1 000 Kč za každého zaměstnance ročně.

Tab. č. 16: Porovnání nákladů bez a se započtením příspěvku na vzdělávání od zaměstnanců

	Náklady bez příspěvku	Náklady s příspěvkem 1500 Kč/kurz
<b>Počet jednodenních kurzů</b>	6	6
<b>Náklady úřadu na kurz</b>	2 000	500
<b>Přídavné náklady<sup>10</sup></b>	0	8 000 <sup>11</sup>
<b>Celkové náklady</b>	12 000	11 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Největším problémem tohoto návrhu je nejistota, jestli by 10 dní volna s plným platem motivovalo zaměstnance k tomu, aby si na školení přispívali.

#### 5.4. Vzdělávání terénních pracovníků

Za terénní pracovníky budou v této podkapitole považovány zejména zaměstnankyně úřadu na pozicích pečovatelek. Tato pozice zahrnuje nejen péči v místních domech s pečovatelskou službou, ale i péči o jiné seniory ve městě, využívajících těchto služeb. V podstatě se jedná hlavně úklid, doprovod k lékaři, běžné nákupy a donášky obědů, ale je nutné si uvědomit, že se jedná zejména o práci s lidmi ve vysokém věku, u kterých je značné nebezpečí zdravotních komplikací. Tyto pracovnice prochází pouze školeními o BOZP, ale s přihlédnutím ke skupině občanů, se kterými pracují, by bylo vhodné vzdělání ve 2 oblastech.

První, a z pohledu autorky stěžejní oblastí, by mělo být vzdělávání v oblasti první pomoci. Když uvážíme pravděpodobnost, se kterou bude některý z klientů potřebovat pomoc, jistě by bylo správné, aby pečovatelky věděly, jak se v takových situacích chovat.

Kurzy první pomoci organizuje například Český červený kříž, pro okresy Plzeň – město a Rokycany by byl tento kurz prováděn v Plzni, ovšem pro zjištění konkrétních podmínek by bylo nutné kontaktovat zmíněnou pobočku s konkrétními požadavky

<sup>10</sup> Bez cestovného

<sup>11</sup> Průměrný výdělek 800 \* 10 dní

na zdravotnický kurz. V tomto zmíněném případě by se zřejmě jednalo o kurz „Základní norma zdravotnických znalostí“ dostupný pro širokou veřejnost.

Vzdělávání v této oblasti poskytuje také mnoho agentur, pokud se jedná o instituce mimo Plzeňský kraj, je možné jmenovat několik možností zobrazených v následující tabulce, jedná se o agentury, které poskytují vzdělávání i mimo svoji základnu a přijíždějí na objednávku i do jiných měst. Při kurzu pořádaném mimo školicí středisko se připočítávají náklady na dopravu a většinou je zde i určený minimální a někdy i maximální počet účastníků, ale protože se jedná o kurzy pro veřejnost, mohli by se jich účastnit i obyvatelé Radnic, proto by zřejmě nebylo složité vytvořit skupinu většinou minimálně 6 lidí. Cena kurzu je také závislá na počtu hodin.

Tab. č. 17: Vzdělávací kurzy mimo Plzeňský kraj

Název pořadatele	Cena kurzu za osobu	Přídavné náklady
Učíme se pomáhat	450 Kč	Náklady na dopravu
Školení první pomoci	490 Kč	Náklady na dopravu
Libuše Terezie Vojtová	900 Kč nebo 1 500 Kč	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013; Učíme se pomáhat, 2013; Školení první pomoci, 2013; Libuše Terezie Vojtová, 2010

Druhou částí by mohlo být vzdělávání v oblasti komunikace se seniory. Spoustu kurzů zaměřených na komunikační dovednosti nabízí například společnost VOX. Jejich přehled je možné nalézt na jejich internetových stránkách<sup>12</sup>. Dalším příkladem vhodného kurzu by mohl být typ zaměřený přímo na specifika komunikace se seniory (nabídka konkrétního kurzu je v příloze L). Ten byl však nalezen pouze v Olomouci, ale jistě by bylo vhodné sledovat internet a využít příležitosti, pokud by byl podobný konaný v Plzeňském kraji.

## 5.5. E-learning

E-learning je v poslední době velmi často skloňované slovo a dostalo se i do oblasti vzdělávání ve veřejné správě. Jednoznačnou výhodou e-learningových kurzů je možnost výběru času, kdy jakou část kurzu chce účastník dělat. Nemusí se podřizovat daným datům a termínům a nikam dojíždět.

<sup>12</sup> <http://www.vox.cz/kurzy/komunikacni-dovednosti/?mesto=&mesic=&obor=KM>

Poskytovatelem e-learningové podpory je třeba Institut pro veřejnou správu Praha. E-learning je zde využíván hlavně jako podpora prezenčních kurzů a to zejména v oblasti přípravy pro zkoušku ze zvláštní odborné způsobilosti.

Dalším zřizovatelem těchto kurzů je i Univerzita Pardubice. Která poskytuje e-learningové vzdělávání pro vedoucí pracovníky. Jedná se o kurzy, které jsou akreditované Ministerstvem vnitra. Cena kurzu je 4 000 Kč v českém jazyce. I když jsou kurzy uváděny jako pro rok 2010, je předpoklad, že stejné podmínky platí i v roce letošním, protože článek byl zveřejněn v únoru letošního roku. Dle informací zveřejněných na webových stránkách má kurz maximálně 80 hodin, což by znamenalo, že by měl být počítán jako minimálně 3 denní, což se v porovnání se třemi jednodenními kurzy (cca 6 000 Kč) rozhodně vyplatí jak z ekonomického hlediska, tak i z hlediska časového. Významný je i psychologický aspekt e-learningového vzdělávání, kdy účastník může vše dělat v klidu a psychické pohodě.

## **5.6. Využívání vzdělání současných zaměstnanců**

Velmi důležitým aspektem vzdělávání je také plné využívání jejich možnosti. V současné době to ale není v odpovídající podobě, protože jeden ze zaměstnanců složil zkoušky odborné způsobilosti k vykonávání agendy přestupkové komise, ale kvůli přestupkové komisi je zaměstnáván i právník.

Zaměstnanec s těmito zkouškami může vykonávat agendu, a pak již není třeba zaměstnávat právního zástupce. Využití možností zmíněného zaměstnance by znamenalo významnou úsporu nákladů. Zaměstnanec MěÚ má tento úkol v „náplni práce“, tudíž jeho odměna za vykonávání této činnosti by byla značně nižší, než plat externího pracovníka.

## **5.7. Videokonference**

Tato podkapitola bude pojednávat o poměrně nezvyklém způsobu vzdělávání ve veřejné správě, ale už docela častém v rámci větších podniků. Hlavně co se týče interního vzdělávání zaměstnanců v různých pobočkách, jsou v dnešní době videokonference využívány stále častěji.

Dle názoru autorky by pravděpodobně bylo možné v rámci kurzů „na míru“ domluvit přednášku zmíněným způsobem. Existuje však několik předpokladů, které by musely

být splněny. Prvním z nich je dostatečný počet účastníků, který by bylo možné zajistit v kooperaci s ostatními městskými a obecními úřady. Dalším je zajištění programového vybavení, což by nebyl tak velký problém vzhledem k dostupnosti některých freeware<sup>13</sup> programů, jako je například Skype. Asi posledním předpokladem je zajištění počítačů schopných zvládnout zatížení, které tento program vyvolá a také potřebné hardware vybavení nutné pro videokonferenci.

Toto opatření by ušetřilo cestovní náklady i čas strávený cestou. Vzdělávací instituce by nemusela zajišťovat místnosti potřebné pro přednášky. Při použití freeware programu by byly přídatné náklady na software nulové, ale bylo by nutné zajistit hardware (zejména webkamery).

---

<sup>13</sup> Freeware = softwarová licence, poskytovaná zdarma.

## 6. Závěr

V oblasti veřejné správy platí mnohem více pravidel pro vzdělávání než v běžném podniku a samozřejmostí by mělo být jejich dodržování. To však není lehkým úkolem, pokud se má organizace chovat jednak v souladu se zákonem a na druhé straně efektivně.

V první a druhé kapitole této práce byla zpracována teoretická část, která se stala základnou informací pro tento celek. Třetí kapitola byla zaměřena na popis organizace a její analýzu, kde bylo zjištěno, že z finančního hlediska si Městský úřad Radnice v posledních letech stále pohoršuje a to ve většině ukazatelů.

Předposlední kapitola se zaměřuje na popis vzdělávání, kde byl objeven asi hlavní problém organizace a to nedodržování zákonů, týkajících se vzdělávání úředníků. Její druhou částí bylo dotazníkové šetření, které proběhlo v rámci Městského úřadu v Radnicích v průběhu měsíce března.

V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno mnoho zajímavých informací. Jednou z nich například bylo, že 50% zaměstnanců by bylo ochotno se zapojit do financování vzdělávacích aktivit. Dalším, bohužel však neuspokojivým zjištěním bylo, že většina zaměstnanců nebyla schopna (nebo ochotna) odpovědět na otázku, jak by zlepšili současný systém vzdělávání.

Hlavním cílem této práce bylo vytvoření návrhů opatření, které by vedly k zefektivnění vzdělávání v organizaci. Tyto návrhy vycházely taktéž z výše zmíněného dotazníkového šetření. U některých opatření však nešlo pouze o nižší náklady na vzdělávání, ale i o to, aby organizace byla schopna dodržovat zákony a přitom „nevyhazovat peníze na vzdělávací aktivity z okna“.

Jednotlivé dílčí byly vymezeny již v úvodu a byly dány do souvislosti se strukturou této práce, která byla popsána výše, ale zároveň také se samotnými zásadami této práce, které byly uvedeny v jejím zadání. A dalo by se říci, že tyto jednotlivé dílčí cíle byly naplněny.

Nakonec by bylo vhodné říci, že výstupem z této práce jsou pouze návrhy, jak by bylo možné změnit současný systém vzdělávání v organizaci. V praxi ovšem bude záviset pouze na tom, jak se k těmto návrhům postaví samotné vedení městského úřadu.

## 7. Seznam tabulek

Tab. č. 1: Vývoj struktury aktiv 2010 – 2012 .....	32
Tab. č. 2: Vývoj struktury pasiv 2010 - 2012 .....	33
Tab. č. 3: Vývoj rentability aktiv v letech 2010 - 2012 .....	34
Tab. č. 4: Vývoj rentability vlastního kapitálu v letech 2010 – 2012 a hodnoty státních tříletých dluhopisů pro prosinec daného roku.....	35
Tab. č. 5: Vývoj běžné likvidity v letech 2010 – 2012 .....	36
Tab. č. 6: Vývoj pohotové likvidity v letech 2010 - 2012 .....	36
Tab. č. 7: Vývoj okamžité likvidity v letech 2010 – 2012.....	37
Tab. č. 8: SWOT analýza vzdělávacích aktivit.....	38
Tab. č. 9: Monitoring hospodaření města Radnice SIMU 2011 .....	40
Tab. č. 10: Struktura dle délky zaměstnání v MěÚ .....	47
Tab. č. 11: Důležitost a využitelnost vzdělávání .....	48
Tab. č. 12: Počet účastí na vzdělávacích aktivitách.....	48
Tab. č. 13: Možnosti získávání informací o probíhajících školeních .....	49
Tab. č. 14: Využívané a preferované metody vzdělávání .....	50
Tab. č. 15: Jak vylepšit systém vzdělávání v organizaci .....	52
Tab. č. 16: Porovnání nákladů bez a se započtením příspěvku na vzdělávání od zaměstnanců.....	56
Tab. č. 17: Vzdělávací kurzy mimo Plzeňský kraj .....	57

## 8. Seznam obrázků

Obr. č. 1: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání .....	10
Obr. č. 2: Východiska, předpoklady a cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců	13
Obr. č. 3: Model procesu identifikace potřeb vzdělávání .....	15
Obr. č. 4: Přehled některých metod na hierarchických úrovních předpokladů změny ...	20
Obr. č. 5: Struktura DHM .....	32
Obr. č. 6: Vývoj příjmů, výdajů a salda rozpočtu v letech 2008 – 2012 .....	33
Obr. č. 7: Graf struktury zaměstnanců dle vzdělání .....	47
Obr. č. 8: Zobrazení četností míst uskutečňování vzdělávacích aktivit.....	49

## **9. Seznam použitých zkratek a značek**

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

DHM – dlouhodobý hmotný majetek

DIČ – daňové identifikační číslo

EAT – čistý zisk

EBIT – zisk před úroky a zdaněním

ICT – informační a komunikační technologie

IČO – identifikační číslo osoby

IS – informační systém

IVS – Institut pro veřejnou správu Praha

JIT – just-in-time

MěÚ – městský úřad

MHD – městská hromadná doprava

O – příležitosti

ROA – rentabilita aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

S – silné stránky

SIMU – soustava informačních a monitorujících ukazatelů

SMV – samostatné movité věci

T – hrozby

W – slabé stránky



## 10. Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BERANOVÁ, Anna. *Vzdělávání a manažerské metody uplatňované ve veřejné správě*. Pardubice, 2010. Dostupné z: [http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/37124/1/BeranovaA\\_Vzdelavaniamanazerske\\_TS\\_2010.pdf](http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/37124/1/BeranovaA_Vzdelavaniamanazerske_TS_2010.pdf). Bakalářská práce. Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav veřejné správy a práva. Vedoucí práce Mgr. Tomáš Šimek.

BOKŠOVÁ, Jiřina a kol. *Účetnictví II*. Praha: Institut Svazu účetních, c2004, 547 s. *Vzdělávání účetních v ČR*. ISBN 80-867-1608-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. *Beckovy ekonomické učebnice*. ISBN 978-80-7179-893-4.

HARRISON, Rosemary. *Learning and development*. 4. ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2005. ISBN 18-439-8050-9. Dostupné z: [http://books.google.cz/books?id=vMFcnZiT63cC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.cz/books?id=vMFcnZiT63cC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

HINKE, Jana a Dana BÁRKOVÁ. *Účetnictví 2: pokročilé aplikace*. Praha: Grada, 2010, 231 s. *Vzdělávání účetních v ČR*. ISBN 978-80-247-3516-0.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

LEŠTINSKÁ, Vlasta a kol. *Personalistika ve veřejné správě: (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3984-1.

MAYEROVÁ, Marie, Zbyněk BUREŠ a Jiří RŮŽIČKA. *Psychologie v ekonomické praxi*. Vyd. 2., opr. a rozš. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1997, 194 s. ISBN 80-708-2343-7.

MĚSTO RADNICE. *Rozvaha: územní samosprávné celky, svazky obcí, regionální rady regionů soudružnosti sestavená k 31.12.2011*. Radnice, 2011.

MĚSTO RADNICE. *Rozvaha: územní samosprávné celky, svazky obcí, regionální rady regionů soudružnosti sestavená k 31.12.2012*. Radnice, 2012.

MĚSTO RADNICE. *Výkaz pro hodnocení plnění rozpočtu územních samosprávných celků, regionálních rad a dobrovolných svazů obcí: sestavený k 31.12.2011*. Radnice, 2011.

MĚSTO RADNICE. *Výkaz pro hodnocení plnění rozpočtu územních samosprávných celků, regionálních rad a dobrovolných svazů obcí: sestavený k 31.12.2012*. Radnice, 2012.

MĚSTO RADNICE. *Výkaz zisku a ztráty: územní samosprávné celky, svazky obcí, regionální rady regionů soudružnosti sestavený k 31.12.2011*. Radnice, 2011.

MĚSTO RADNICE. *Výkaz zisku a ztráty: územní samosprávné celky, svazky obcí, regionální rady regionů soudružnosti sestavený k 31.12.2012*. Radnice, 2012.

VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s. ISBN 80-861-1921-1.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

## **Internetové zdroje**

ARAD: Systém časových řad. *Česká národní banka* [online]. © 2003-2009 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z:

[http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY\\_PKG.PARAMETRY\\_SESTAVY?p\\_sestuid=450&p\\_strid=EBA&p\\_lang=CS](http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.PARAMETRY_SESTAVY?p_sestuid=450&p_strid=EBA&p_lang=CS)

Ceník. *Učíme se pomáhat* [online]. 2013 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.ucimesepomahat.cz/cenik.html>

Ceník. *Školení první pomoci* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.skoleniprvnipomoci.cz/cenik.html>

Česká republika. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích. In: *Sbírka zákonů*. 2000. Dostupné z: <http://www.zakonycr.cz/seznamy/128-2000-sb-zakon-o-obcich-%28obecni-zrizeni%29.html>

Česká republika. Zákon č. 312/2002 Sb.: o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů*. 2002. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z312\\_2002o](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z312_2002o)

ELEV. *Institut pro veřejnou správu Praha* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://elev.institutpraha.cz/>

E-learningové kurzy pro veřejnou správu. In: *Univerzita Pardubice: Fakulta ekonomicko-správní* [online]. 2013 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: [http://www.upce.cz/fes/studium/celozivotni\\_vzdelavani/e-kurzy\\_pro\\_VerSpr.html](http://www.upce.cz/fes/studium/celozivotni_vzdelavani/e-kurzy_pro_VerSpr.html)

Informace. *Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.* [online]. © 2012 [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: <http://www.pmdp.cz/informace/tarif-jizdne/tarif-jizdne.aspx>

*Institut pro veřejnou správu Praha* [online]. Praha, © 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: <http://www.institutpraha.cz/>

*Jizdnirady.idnes.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: <http://jizdnirady.idnes.cz/vlakyautobusymhdvse/spojeni/>

Katalog kurzů. In: *EDUPOL: Vzdělávací agentura* [online]. 2013 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.edupol.cz/kurz.html?kurz=20>

Kurz ve vašem městě. In: *Libuše Terezie Vojtová: Školení první pomoci* [online]. © 2010 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.kurzprvnipomoc.cz/nabidka-kurzu-prvni-pomoc/verejne-kurzy/kurz-ve-vasem-meste-prvni-pomoc.htm>

Kurzy v sekci: Komunikační dovednosti. In: *VOX* [online]. © 2009 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.vox.cz/kurzy/komunikacni-dovednosti/?mesto=&mesic=&obor=KM>

Monitoring hospodaření obcí. In: *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2011 [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/vf\\_monitoring\\_hospodareni\\_obci.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/vf_monitoring_hospodareni_obci.html)

Normy znalostí první pomoci. In: *Český červený kříž* [online]. © 1999 – 2009 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.cervenkykruz.eu/cz/ppnormy.aspx>

*Oficiální stránky města Radnice* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-29]. Dostupné z:  
<http://www.mestoradnice.cz/>

## **11. Seznam příloh**

Příloha A: Schéma aktivit řízení lidských zdrojů

Příloha B: Strategický staffing

Příloha C: Techniky zjišťování potřeb podniku

Příloha D: Dotazník spokojenosti

Příloha E: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod

Příloha F: Matice nákladů na vzdělávací vstupy

Příloha G: Organizační struktura

Příloha H: Informační letáky

Příloha I: Dotazník 1. část

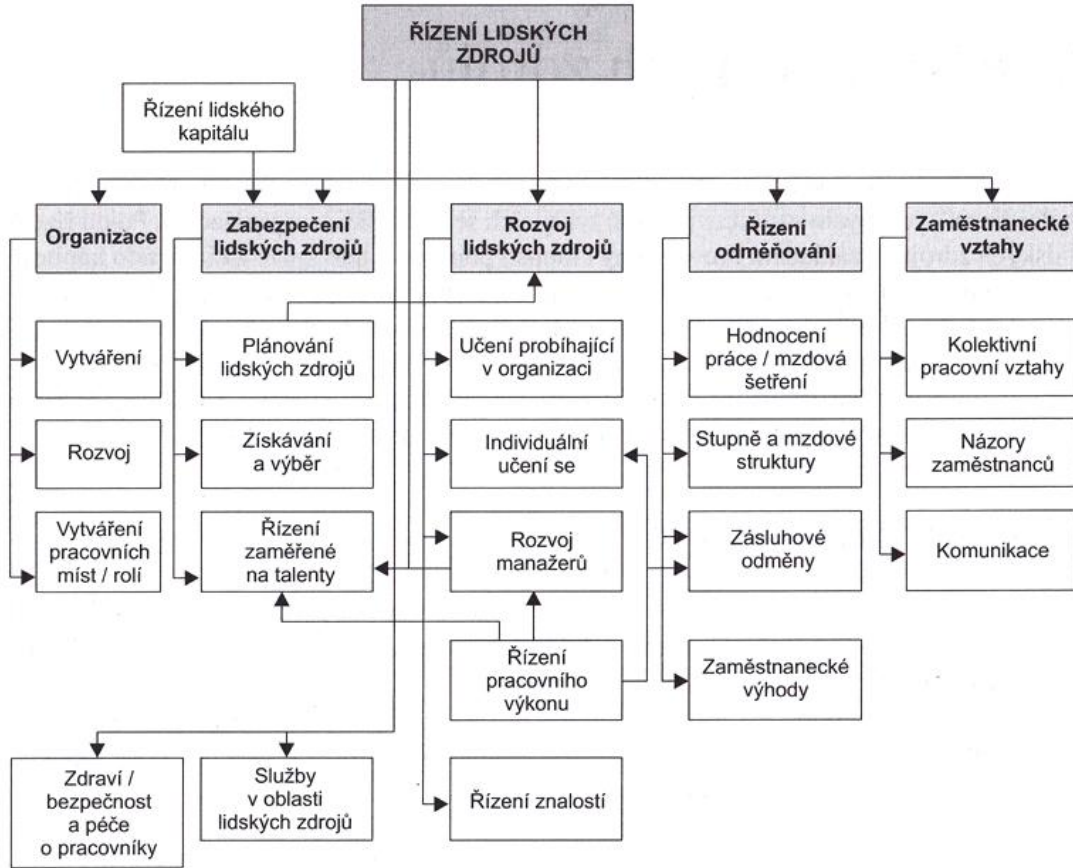
Příloha J: Dotazník 2. část

Příloha K: Vzor plánu vzdělávání úředníka a dohodnutého plánu vzdělávání a jeho realizace

Příloha L: Nabídka kurzu „Specifika komunikace se seniory“

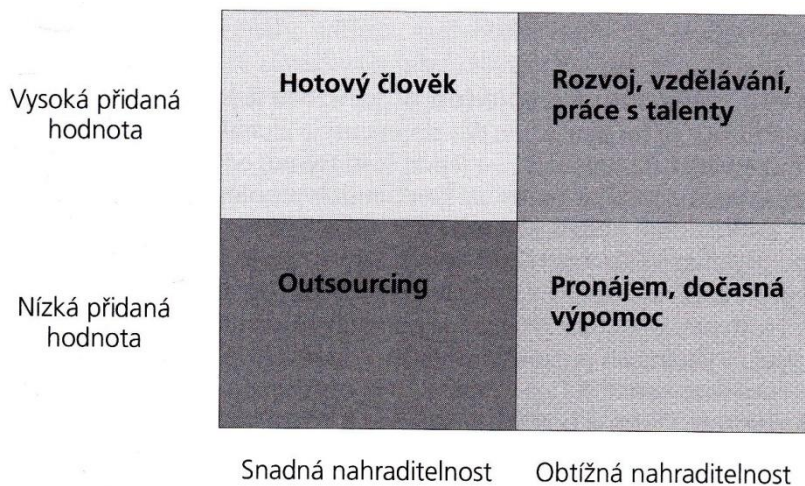
# Přílohy

## Příloha A: Schéma aktivit řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong, 2007, str. 28

## Příloha B: Strategický staffing



Zdroj: Hroník, 2007, str. 19

**Příloha C: Techniky zjišťování potřeb podniku**

Techniky zjišťování potřeb	Hodnocení				
	a	b	c	d	e
<b>Všeobecný přístup</b>					
Analýza problémů	3	3	2	1	1
Srovnání			1	2	2
Stanoviska expertů	3	2	2	3	3
<b>Individuální techniky</b>					
Analýza pracovní náplně			3	3	2
Popis práce			3	2	2
Testování			1	2	3
Dotazníky	1	1	2	3	2
Individuální rozhovory	1	1	2	3	2
Pozorování	1	2	2	2	1
Sebehodnocení			2	3	3
Plánování kariéry			2	2	3
Assesment centra (Hodnotící centra)			1	2	3
<b>Skupinové techniky</b>					
Porady manažerských týmů	2	3	2	1	1
Workshopy	1	1	2	1	1
Techniky rozvoje tvořivosti kolektivu	3	3	2	2	1
Projektové týmy	2	2	2	2	1
<b>Organizační techniky</b>					
Analýza evidence a zpráv	3	2	2	2	1
Analýzy budoucích trendů a možností podniku	3	1			
Srovnání mezi podniky	2	2	1		
Průzkum postojů	3	1	2	2	
Průzkum kultury a ovzduší spolupráce	2		2		
Programy změn a restrukturalizace	3	3	2	2	1

a – zjišťování organizačních problémů

b – hledání problémových oblastí a příčin

c – zjišťování nedostatků výkonnosti jednotlivce

d – zjišťování příčin manažerského rozvoje

e – oddělení vzdělávacích potřeb od potřeb ostatních

Hodnocení: 1 – dobrý, 2 – velmi dobrý, 3 - výborný

Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 93

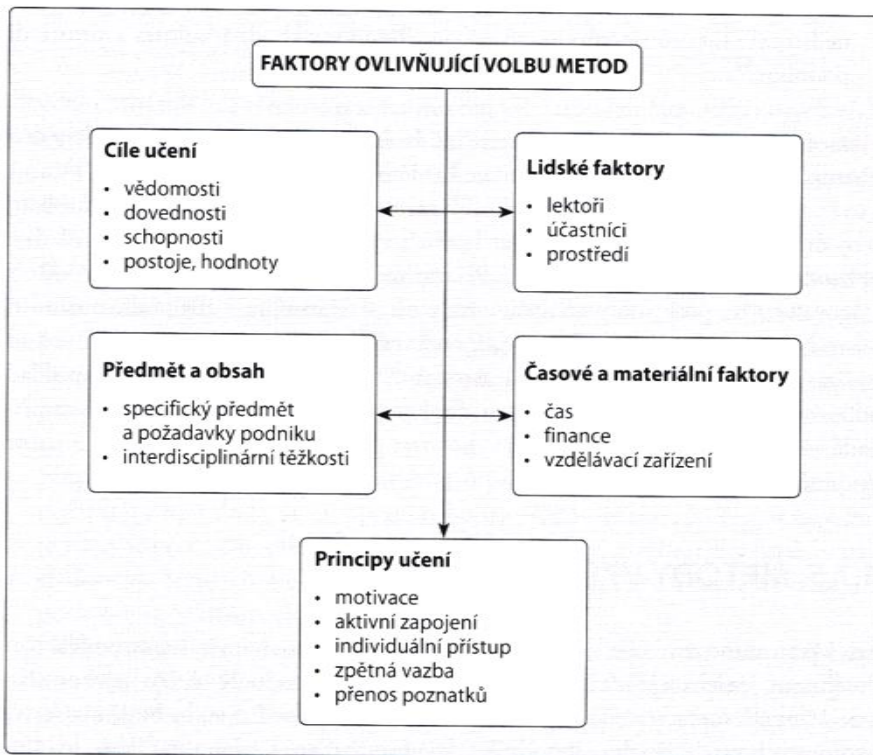
## Příloha D: Dotazník spokojenosti

<b>Hodnocení kurzu</b>	<b>Jméno lektora:</b> <b>Michael Chytrý</b>										
	<table border="1"><thead><tr><th colspan="2">Stupnice hodnocení</th></tr></thead><tbody><tr><td>Zcela určitě</td><td>4</td></tr><tr><td>Ano</td><td>3</td></tr><tr><td>Spíše ne</td><td>2</td></tr><tr><td>Vůbec ne</td><td>1</td></tr></tbody></table>	Stupnice hodnocení		Zcela určitě	4	Ano	3	Spíše ne	2	Vůbec ne	1
Stupnice hodnocení											
Zcela určitě	4										
Ano	3										
Spíše ne	2										
Vůbec ne	1										
<b>Hodnocení lektora</b>											
Lektor je odborník a rozumí tomu, co učí a trénuje	4										
Lektor dokázal srozumitelně a zapamatovatelně předat téma kurzu	3										
Lektor dokázal navodit správnou atmosféru	4										
<b>Hodnocení tématu</b>											
Obsah školení se mi hodí a využiji jej ve své práci	3										
Téma bylo strukturováno přehledně	3										
<b>Hodnocení výukových materiálů (skripta a prezentace)</b>											
Výukové materiály napomáhají učení	3										
<b>Celkové hodnocení kurzu</b>											
Kurz byl užitečně strávený čas	3										
<b>Poznámky, náměty k vylepšení a komentáře:</b>											
<p><i>Lektor byl velmi dobrý, dokázal nás vtáhnout a nakonec to vše proběhlo v uvolněné atmosféře, i když jsem to neočekával.</i></p> <p><i>Obsah kurzu nebyl dobře komunikován předem, samotné téma je u nás problematické. Také vstup J. K. nebyl šťastný. Samotný obsah je dobrý, ale jsem skeptický, jak to vše bude probíhat v praxi.</i></p>											

Zdroj: Hroník, 2007, str. 180



**Příloha E:** Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod



Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 112

**Příloha F:** Matice nákladů na vzdělávací vstupy

Fáze vzdělávání / Druhy nákladů	Stanovení potřeb	Plánování vzdělávání	Realizace vzdělávání	Hodnocení vzdělávání	Jiné činnosti	Celkem
<b>Učební materiál</b> • nákup • rozmnožování						
<b>Zařízení</b> • nákup • pronájem						
<b>Lektoři</b> • odměny • pojistné • cestovné • stravné						
<b>Jiné služby a materiál</b> • ubytování • cestovné • stravné • pronájem • energie • pohonné hmoty						
<b>Celkem:</b>						

Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 229

## Příloha G: Schéma organizační struktury

<b>Starosta</b> Ing. Jan Altman		
<b>Místostarosta</b> Jaroslav Vonásek		
<b>Tajemník</b> Mgr. Olga Poláková		
<b>Stavební odbor</b> Jan Kotva	<b>Odbor místního hospodářství</b> Václav Milfait	<b>Útvar tajemníka</b> Mgr. Olga Poláková
<b>Stavební rozhodování</b> <b>Územní rozhodování</b> <b>Životní prostředí</b> Hana Brabcová Jarmila Cajthamlová	<b>Správa majetku</b> <b>Údržba města</b> <b>Odpadové hospodářství</b> <b>Údržba budov</b>	<b>Matrika, přestupky</b> Radka Krocová <b>Rozpočet, účetnictví, daně</b> Alena Korandová <b>Poplatky, pohřebnictví</b> Iveta Jarošová <b>Czech POINT, vidimace,</b> <b>legalizace, podatelna</b> Milena Vitoušová <b>Personalistika, mzdy</b> Mgr. Olga Poláková Milena Vitoušová <b>Muzeum</b> Mgr. Vojtěch Kamenny <b>Knihovna</b> Alena Kratochvílová <b>Pečovatelská služba</b> Jana Karlová Jaroslava Kotvová

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013; Oficiální stránky města Radnice, © 2013

## Příloha H: Informační letáky



### ZÁKONÍK PRÁCE A SOUVISEJÍCÍ PŘEDPISY

**POVINNOSTI ZAMĚSTNATELE  
PŘI VZNIKU A SKONČENÍ PRACOVNĚPRÁVNÍHO  
VZTAHU Z POHLEDU ORGÁNŮ INSPEKCE  
15. 2. 2013**

**ZDRAVOTNÍ PÉČE, PRACOVNĚLÉKAŘSKÉ SLUŽBY  
20. 2. 2013**



**ZÁKAZ VÝKONU ZÁVISLÉ PRÁCE  
MIMO PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAHY  
(TZV. ŠVARCSYSTÉMU) A NELEGÁLNÍ PRÁCE  
28. 2. 2013**

**PORUŠOVÁNÍ ZÁKONÍKU PRÁCE  
A ZÁKONA O ZAMĚSTNANOSTI  
Z POHLEDU ORGÁNŮ INSPEKCE PRÁCE  
25. 3. 2013**

**KONTROLY ZAMĚSTNATELŮ  
INSPEKTORÁTY PRÁCE  
15. 5. 2013**



**WWW.VOX.CZ**



### NÁJEM BYTU – CO PŘINESE NOVÝ OBČANSKÝ ZÁKONÍK?

v. s. 4640

„Nájem bytu je chráněn.“ Tak praví zákon. Co konkrétně to znamená pro nájemce a pro pronajímatele? Jaká jsou specifika nájmu bytu? Na co nezapomenout při sepisování nájemní smlouvy? Jaká jsou práva a povinnosti nájemce a pronajímatele? Co jsou drobné opravy bytu a co spadá do nákladů spojených s běžnou údržbou bytu? Kdy, z jakých důvodů a jakým způsobem může dát pronajímatel nájemci výpověď z nájmu bytu? Jak se bránit proti výpovědi z nájmu? Co přinese nový občanský zákoník od 1. 1. 2014? Zatímco někteří pronajímatelé využívají neznalosti a tíživé situace nájemců, jiní doplácí na nájemníky, kteří zneužívají zákonem poskytovanou ochranu. Problematika nájemního bydlení se dotýká značné části obyvatel, přesto mnozí z nich neznají svá práva a nevědí, kde se jich dovolat.

Obsah semináře: **Nájem a specifika nájmu bytu. Náležitosti nájemní smlouvy. „Kauce“, její výše, použití a vyúčtování. Určení výše nájemného. Práva a povinnosti nájemce a pronajímatele. Důvody výpovědi z nájmu. Náhradní byt a náhradní ubytování. Vykličení bytu. Nájem družstevního bytu. Co přinese nový občanský zákoník?** Diskuse, dotazy.

LEKTOR: **Mgr. Gabriela ŠTASTNÁ, advokátka**  
KDY: pátek 15. března 2013 – zahájení v 9:30 hodin (9:30–14:00 h)  
KDE: PRAHA 3, DŮM ODBOROVÝCH SVAZŮ, nám. W. Churchilla 2, přednáškový sál  
KURZOVNĚ: 1.700,- Kč (v ceně je zahrnuta káva, občerstvení, písemný materiál)

*Seminář je akreditován MV ČR, číslo akreditace: AK/PV-577/2011.*

### PŘEHLED SLUŽEB SPOJENÝCH S BYDLENÍM – AKTUÁLNÍ STAV A PERSPEKTIVY

v. s. 4742

Aktuálně platný přehled technických a právních předpisů, jejich změn a komentáře k jejich obsahu a použitelnosti v praxi. Postavení služeb v hierarchii činností při správě a provozu budov – zdůraznění opomíjeného technologického hlediska vedle hlediska ekonomického (oceňovacího). **Funkčnost a bezpečnost technických zařízení budov (TZB)** prostřednictvím nichž jsou poskytovány služby – opora pro jejich projekci a provoz v právních předpisech, pracovních postupech („revizích TZB“) a technických normách českých a EU. **Metodologie stanovení užití tepla k vytápění a k poskytování teplé vody** – přesnost a správnost – praktický přehled řešení a jejich věcná (technická a oceňovací) specifika. **Požadavky na spravedlivé, kontrolovatelné a odborně zdůvodněné ocenění poskytnutých služeb** – zásady, uplatňované právně a odborně versus smluvní ujednání v nájemním, družstevním a vlastnickém bydlení. **Kritický názor k chystaným zásadním změnám ke způsobu stanovení individuálních úhrad, které prosazují vlivové skupiny na příkladu redukcionistického a účelového řešení ve vládním návrhu zákona ke způsobu stanovení individuálních úhrad a ilustrace dalších snah o popnutí fyzikálních daností a distributivní rovnosti v již platných právních předpisech a jejich chystaných změnách. **Připravené a schválené změny energetické legislativy v oblasti správy a provozu budov.****

... Podrobný obsah semináře naleznete na [www.tsmvyskov.cz](http://www.tsmvyskov.cz).

LEKTOR: **Ing. Jiří SKUHRA, CSc., lektor a konzultant, autor odborných textů z oblasti správy budov**  
KDY: úterý 2. dubna 2013 – zahájení v 9:00 hodin (9:00–14:00 h)  
KDE: PRAHA 3, DŮM ODBOROVÝCH SVAZŮ, nám. W. Churchilla 2, přednáškový sál  
KURZOVNĚ: 1.850,- Kč (v ceně je zahrnuta káva, občerstvení, písemný materiál)

*Seminář je akreditován MV ČR, číslo akreditace: AK/PV-83/2006.*

Zdroj: Městský úřad Radnice, 2013

## Příloha I: Dotazník 1. část

Dobrý den,  
jmenuji se Tereza Pěnkavová a jsem studentkou 3. ročníku Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni a ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto anonymního dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro moji bakalářskou práci na téma vzdělávací procesy.  
Velmi děkuji za Vaši pomoc.

### Považujete vzdělávání ve svém oboru za důležité? Pokud ne proč?

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne
--------------	-----------	-------	----------	-------------

### Kolikrát ročně se účastníte vzdělávacích aktivit?

- 1x
- 2x
- 3x
- 4x
- 5 a více krát

### Kde školení probíhala? (Možno zaškrtnout více možností)

- Na pracovišti, v budově MěÚ
- Jinde ve městě
- V jiném městě

### Odkud získáváte informace o možnostech vzdělávání? (Možno zaškrtnout více možností)

- Od kolegů
- Od nadřízených
- E-mailem
- Na internetu
- Jinak \_\_\_\_\_

### Jaké metody jsou při školeních využívány? (Možno zaškrtnout více možností)

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Instruktaž   | <input type="checkbox"/> Demonstrace       |
| <input type="checkbox"/> Asistování   | <input type="checkbox"/> Assessment centre |
| <input type="checkbox"/> Rotace práce | <input type="checkbox"/> Outdoor training  |
| <input type="checkbox"/> Koučování    | <input type="checkbox"/> Trainee programy  |
| <input type="checkbox"/> Mentorování  | <input type="checkbox"/> Samostudium       |
| <input type="checkbox"/> Přednáška    | <input type="checkbox"/> E-learning        |

### Které z předchozích metod byste preferovali?

\_\_\_\_\_

### Byly pro vás vzdělávací aktivity přínosné z hlediska využití v praxi?

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne
--------------	-----------	-------	----------	-------------

## Příloha J: Dotazník, 2. část

**Byly byste ochotni přispět na vlastní vzdělávání? Pokud ano kolik?**

- Ne
- Ano – \_\_\_\_\_

**Jak byste zlepšil/a systém vzdělávání v organizaci?**

---

**Pohlaví?**

- Žena
- Muž

**Nejvyšší dosažené vzdělání?**

- Základní
- Střední bez maturity
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

**Kolik let pracujete na MěÚ Radnice?**

- 0 – 2
- 2 – 5
- 5 – 10
- 10 – 15
- 15 a více

**Příloha K: Vzor plánu vzdělávání úředníka a dohodnutého plánu vzdělávání a jeho realizace**

**Plán vzdělávání úředníka**

Příjmení, jméno, titul:		
Datum narození:	Datum nástupu:	Delimitace:
Název pracovního místa		
Odbor:	Oddělení	
Charakter práce (správní činnosti): viz popis pracovního místa		

**Dosažené předchozí vzdělání:**

Středoškolské:	Všeobecné:	
	Odborné:	
Vyšší odborné:		
Vysokoškolské	Bakalářské:	
	Magisterské:	
	Doktorandské	
Zvláštní odborná způsobilost:	Číslo osvědčení:	Datum ukončení:
	Druh ZOZ:	
Vstupní vzdělávání úředníků:	Číslo osvědčení:	Datum ukončení:
Vzdělávání vedoucích úředníků:	Obecná část:	Číslo osvědčení:
		Datum ukončení:
	Zvláštní část:	Číslo osvědčení:
		Datum ukončení:
Ostatní akreditované kurzy:	Název vzdělávací akreditace	Datum ukončení

**Uznání rovnocennosti vzdělávání za:**

Vstupní vzdělávání:	
ZOZ obecná, zvláštní část:	
Vzdělávání vedoucích úředníků	

**Dohodnutý plán vzdělávání a jeho realizace:**

**Vstupní vzdělávání:**

Požadavek na vstupní vzdělávání:	ANO – NE
Název akreditované instituce	
Datum přihlášení:	Datum ukončení:
Číslo osvědčení:	Počet dnů vzdělávání:

**Zvláštní odborná způsobilost:**

Požadavek na ZOZ	ANO – NE
Název akreditované instituce	
Zaměření zvláštní části:	
Datum přihlášení:	Datum ukončení:
Číslo osvědčení:	Počet dnů vzdělávání:

**Vzdělávání vedoucích úředníků (obecná část):**

Požadavek na vzdělávání vedoucích úředníků	ANO – NE
Název akreditované instituce	
Termíny školení:	Datum ukončení:
Číslo osvědčení:	Počet dnů vzdělávání:


Vzdělávání vedoucích úředníků (odborná část):

Požadavek na vzdělávání vedoucích úředníků	ANO – NE
Název akreditované instituce	
Termíny školení:	Datum ukončení:
Číslo osvědčení:	Počet dnů vzdělávání:

**Příloha L:** Nabídka kurzu „Specifika komunikace se seniory“

<b>Název kurzu</b>	Specifika komunikace se seniory
<b>Tématická oblast</b>	Sociální komunikace, jednání s klienty a psychohygiena
<b>Časový rozsah</b>	1 den/6 hodin
<b>Akreditace</b>	MPSV - č. 2010/333-PC/SP/VP
<b>Cíl kurzu</b>	Cílem je interaktivní formou poskytnout ucelené poznatky o problematice jednání se seniory a efektivním vedením rozhovoru s touto skupinou klientů.
<b>Cílová skupina</b>	Kurz je určen sociálním pracovníkům obecních, městských, krajských úřad, pracovníkům zařízení poskytujících sociální služby a dalším zájemcům o tuto problematiku.
<b>Program kurzu</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vymezení pojmu stárnutí a stáří a úvod do gerontologické psychologie.</li> <li>2. Etika v jednání se seniory.</li> <li>3. Základy sociální komunikace.</li> <li>4. Vedení rozhovoru a podmínky pro úspěšné jednání se seniorem.</li> <li>5. Trénink, řešení případů z praxe.</li> <li>6. Diskuse a odpovědi na dotazy.</li> </ol>

**➤ Aktuálně vypsaný termín kurzu**

Datum	Místo	Název kurzu / Akreditace	Lektor	Var. symbol	Cena	Přihláška
13. 5. 2013 <b>Volno</b>	Olomouc	Specifika komunikace se seniory MPSV - č. 2010/333-PC/SP/VP	 PhDr. Bártová Zdenka	13045	1490 Kč	

Zdroj: EDUPOL, 2013

## **Abstrakt**

PĚNKAVOVÁ, Tereza. *Vzdělávací procesy v podniku*. Plzeň, 2013. 68 s. Bakalářská práce. Fakulta ekonomická ZČU v Plzni.

Předložená práce je zaměřena na vzdělávací procesy ve veřejné správě v rámci Městského úřadu v Radnicích. Městský úřad Radnice je instituce poměrně malé velikosti, vzhledem k počtu obyvatel města, pohybujícím se kolem 1 700 obyvatel.

První část této bakalářské práce se zabývá teoretickým základem a byla zpracována z dostupné odborné literatury. Druhou část tvoří popis a analýza organizace i samotného vzdělávání. Hlavními zdroji informací pro tuto část byly osobní konzultace s vedoucími pracovníky, dotazníkové šetření a tzv. zákon o úřednících. Poslední části jsou návrhy opatření, které jsou výstupem této práce a měly by přispět k celkovému zlepšení situace v organizaci.

## **Klíčová slova**

Vzdělávání, vzdělávací procesy, veřejná správa, vzdělávání zaměstnanců, školení úředníků.



## **Abstract**

PĚNKAVOVÁ, Tereza. *Educational processes in the company*. Pilsen, 2013. 68 p. Bachelor's thesis. Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen.

This Bachelor's thesis is focused on educational processes in public administration within Municipal Authority of Radnice. Municipal Authority of Radnice is quite small institution considering the number of population of the town which is about 1 700.

The first part of the thesis is dealing with a theoretical basis and it was made from an available literature. The second part presents the description and the analysis of the organization as well as the education. Main sources of information for this part of the thesis were personal consultation with chief officers, questionnaire survey and so called law on civil servants. The last part is created of suggestions of measures which is the output of the thesis. They should contribute to total improvement of the situation in the organization.

## **Key words**

Education, educational processes, public administration, education of the employees, schooling of the civil servants.