

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE A ANDRAGOGIKY**

**ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB NA MĚSTSKÉM ÚŘADĚ
VE FRÝDLANTĚ**

Educational Needs Analysis for municipality Frýdlant

Magisterská diplomová práce

**Vedoucí práce
Mgr. David Surý**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 30. 3. 2010

Děkuji Mgr. Davidu Surému za vedení mé diplomové práce.

Obsah:

Úvod.....	6
1. Celoživotní vzdělávání a jeho přínos pro společnost a organizaci.....	8
1.1 Učící se organizace	8
1.2 Význam vzdělávání pro organizaci	9
2. Systém formování pracovních schopností	10
3. Definice vzdělávání v organizaci.....	12
4. Přístupy ke vzdělávání v organizacích.....	13
4.1 Reaktivní a proaktivní přístup ke vzdělávání.....	13
4.2 Dělení dle strategického přístupu ke vzdělávání.....	13
4.2.1 Organizace bez strategie v oblasti vzdělávání.....	13
4.2.2 Organizace, které provádí vzdělávání, ale bez koncepce.....	14
4.2.3 Systematický přístup firemního vzdělávání	14
5. Možnosti a principy vzdělávání ve veřejné správě.....	15
5.1 Možnosti vzdělávání ve veřejné správě	15
6. Zákonná úprava vzdělávání úředníků v ČR – zákon č.312/2002 Sb.	17
6.1 Plán vzdělávání.....	18
6.2 Vstupní vzdělávání	18
6.3 Průběžné vzdělávání	18
6.4 Zvláštní odborná způsobilost	19
6.5 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů	20
6.6 Vzdělávací instituce.....	20
6.7 Rovnocennost vzdělání	20
7. Analýza (identifikace) vzdělávacích potřeb.....	21
7.1 Definice.....	21
7.2 Důvody pro analýzu vzdělávacích potřeb.....	22
7.3 Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb.....	23
7.4 Metody analýzy vzdělávacích potřeb	24
7.5 Využití výsledků analýzy vzdělávacích potřeb.....	25
8. Kompetenční model pro analýzu vzdělávacích potřeb	25
8.1 Definice pojmu kompetence.....	26
8.1.1 Základní složky a znaky kompetence	29
8.1.2 Dělení kompetencí	30

8.2 Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů.....	32
8.3 Fáze tvorby kompetenčního modelu.....	33
8.3.1 Přípravná fáze	33
8.3.2 Sběr dat.....	34
8.3.3 Fáze analýzy a klasifikace informací	36
8.4 Měření úrovně kompetencí	37
9. Praktická část	40
9.1 Základní informace o Městském úřadě ve Frýdlantě	40
9.2 Vzdělávání na Městském úřadě ve Frýdlantě	41
9.3 Přípravná fáze.....	44
9.3.1 Výchozí stav	44
9.4 Fáze získávání dat.....	47
9.5 Fáze analýzy a klasifikace dat	47
9.5.1 Klíčové kompetence.....	47
9.5.2 Specifické kompetence.....	51
10. Průzkum vzdělávacích potřeb na Městském úřadě ve Frýdlantě.....	53
10. 1 Vyhodnocení výsledků průzkumu vzdělávacích potřeb na Městském úřadě ve Frýdlantě	55
10.2 Shrnutí výsledků průzkumu vzdělávacích potřeb.....	71
11. Závěr	73
Použité zdroje:.....	75
Monografie:.....	75
Internetové zdroje:.....	75
Seznam tabulek:	77
Přílohová část:	79
Anotace	98

Úvod

Znalosti a dovednosti v moderní době velice rychle ztrácí na své aktuálnosti. Rychlost změn a inovací jsou historicky naprosto bezprecedentní. Školní znalosti zdaleka nestačí na celý pracovní život, tak jak tomu bylo v relativně nedávné době. Každý člověk, který chce být dlouhodobě uplatitelný na trhu práce musí své vědomosti a znalosti prohlubovat a rozšiřovat. Otázka učení se tedy nevztahuje pouze na dobu docházky do školních zařízení, ale stává se celoživotním procesem. (Koubek, Spillerová, Kurnický 2003: 237)

Každá moderně smýšlející organizace si je tohoto faktu vědoma a proto klade důraz na rozvoj svých zaměstnanců. V konkurenčním boji se vzdělání pracovníci stávají výrazným faktorem, který ovlivňuje úspěch organizace. Peníze vložené do vzdělání by tedy měly být chápány jako investice, nikoli jako utopené prostředky.

Subjekty státní správy pak nejsou v tomto směru výjimkou, i když se jich netýká konkurenční boj v pravém slova smyslu, tak jak tomu je u komerčních subjektů. Pokud ovšem chtějí úředníci provádět kvalitní službu veřejnosti, celoživotnímu vzdělávání se nevyhnou. Důvody vzniku vzdělávacích potřeb jsou u těchto institucí především legislativní změny a pokrok v oblasti informačních technologií (důraz je dnes kladen na převedení většiny agendy do elektronické podoby, je tedy nutné příslušné zaměstnance naučit pracovat s obslužným softwarem a hardwarem). Dalším neméně důležitým faktorem pro vznik vzdělávacích potřeb u zaměstnanců veřejné správy je změna společenského klimatu, kdy dochází k tomu, že práce úředníka již není veřejností chápána jako bezmyšlenkovitá byrokratická rutina, ale jako služba občanům¹. Proto je důležité rozvíjet kompetence úředníků v oblasti lidských vztahů, jako například komunikativnost, asertivita atd. Dobrým příkladem toho, že se subjekty státní správy snaží v tomto směru změnit image, jsou komunikační audity prováděné společností Westminster pro Magistrát hlavního města Prahy. Komunikační audit je vlastně jistá forma mystery shoppingu. Prostřednictvím modelových návštěvníků úřadu je zjišťována úroveň komunikace a kvalita podávaných informací. Proces se sleduje od prvního kontaktu občana s úřadem až po konečné vyřízení dotazu. Tím, že klienti směřují

¹Více o veřejné správě jako službě občanům na: *Principy dobré správy definované veřejným ochráncem lidských práv*, in: *Principy dobré správy – sborník příspěvků* [online] Dostupné z: http://www.ochrance.cz/uploads/tx_odlistdocument/Principy_d_spravy_konference.pdf

některé otázky i mimo působnost úředníka, se dá zjistit jeho ochota řešit nepředvídané problémy. Výstupem analýzy komunikace je pak zpráva popisující slabá místa v komunikačním procesu klient – úřad a zejména návrh na jeho zlepšení.²

Cílem této práce je pomoci Městskému úřadu ve Frýdlantě zjistit vzdělávací potřeby na Odboru dopravy a doporučit vhodné kurzy pro zaměstnance, které pomohou zvýšit výkonnost zaměstnanců a ulehčí jim práci. Výsledkem by měl být nejen spokojenější zaměstnanec, ale také spokojený klient.

Vzdělávací potřebu lze chápat jako rozdíl mezi očekávanými znalostmi a dovednostmi zaměstnance a současným stavem. Pro zjištění vzdělávacích potřeb byl zvolen kompetenční přístup. Na základě údajů získaných přímo na úřadě byl vytvořen kompetenční model pro každého zaměstnance odboru dopravy. Kompetenční model lze velmi zjednodušeně definovat jako soupis všech žádoucích projevů chování zaměstnance na dané pozici. Popsané kompetence lze pak vhodnými metodami měřit a zjistit na kolik jsou u zaměstnance rozvinuté. V tomto konkrétním případě byl použit dotazník ve kterém zaměstnanci sami ohodnotili na kolik si myslí, že je u nich kompetence rozvinuta. S pomocí dalších doplňujících otázek pak bylo možno doporučit konkrétní kurzy pro každého zaměstnance, u kterého vznikla vzdělávací potřeba.

² Westminster: *Pro úspěšné budování moderního úřadu je důležitý pohled zvenčí* [online], poslední revize 8. 2. 2010, C2010 [cit. 2010-08-02]. Dostupné z: <<http://www.westminster.cz/cz/pripadove-studie/komunikacni-audit-mhmp.html>>

1. Celoživotní vzdělávání a jeho přínos pro společnost a organizaci

Celoživotní vzdělávání a učení je jedním z klíčových témat evropských politických debat. Hlavním cílem rozvoje celoživotního vzdělávání je rozvoj aktivní politiky zaměstnanosti, tedy snaha zvýšit uplatnitelnost obyvatel na trhu práce. Zásady celoživotního vzdělávání se pak promítají do reforem v sociální, ekonomické a školské oblasti celé Evropské unie včetně České republiky. (Veteška, Tureckiová 2008: 14)

Klíčovým evropským politickým dokumentem je pak rozhodnutí Evropského parlamentu a Rady č 1720/2006/ES ze dne 15. listopadu 2006, kterým se zavádí akční program v oblasti celoživotního učení. Toto rozhodnutí, s ohledem na předchozí jednání v Lisabonu v roce 2000, určuje strategický záměr Evropské unie – pomocí celoživotního vzdělávání se stát nejkonkurenceschopnější ekonomikou světa. „Obecným cílem programu celoživotního učení je přispívat prostřednictvím celoživotního učení k rozvoji Společenství jako vyspělé znalostní společnosti s udržitelným hospodářským rozvojem, s větším počtem a vyšší kvalitou pracovních míst a s větší sociální soudržností při zajištění dobré ochrany životního prostředí pro budoucí generace.“³

1.1 Učící se organizace

Díky této celoevropské snaze o rozvoj celoživotního vzdělávání a společnosti vědění se stále častěji v soukromém i veřejném sektoru prosazuje koncept učící se organizace. Učící se organizace je taková, kde se „učení týká získávání, využívání a dalšího rozvíjení společně získaných a osvojených poznatků, kterými podnik disponuje. Podpora a koordinace učebních aktivit a výměna znalostí uvnitř organizace se stávají jejím klíčovým úkolem. Lze je přitom chápat jako časově neohraničený proces, který se postupně stává přirozenou součástí každodenního života organizace.“⁴

³ Národní agentura pro evropské vzdělávací programy: *Rozhodnutí č. 1720/2006/ES v českém jazyce* [online], poslední revize 9.2. 2010. Dostupné z <http://www.naep.cz/index.php?a=view-project-folder&project_folder_id=17&>

⁴ Daniela Pauknerová VŠE, Katedra psychologie a sociologie řízení: *Bariéry rozvoje učící se organizace* [online]. C2010, poslední revize 26. 11. 2007 [cit.2010-24-01] Dostupné z: <http://managerweb.ihned.cz/c6-10126310-22476680-T00000_d-bariery-rozvoje-ucici-se-organizace>

Koncept učící se organizace bývá dnes nejčastěji spojován se jménem P. M. Senge. Podle tohoto autora jde o takovou organizaci, „(...) kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nově a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně.“ (Senge 2007) Učící se organizace tedy ctí fakt, že učení je významným prostředkem, který umožňuje organizaci se adaptovat na neustále měnící se podmínky. Management těchto organizací vytváří takové prostředí, kde lidé mají snahu se soustavně učit.

Koncept učící se organizace je typický nejen pro firmy ze soukromého sektoru, ale začíná pronikat i do institucí veřejných. Příkladem může být projekt Školy v pohybu, který v současnosti běží v Libereckém kraji a který je zaměřen na vytváření „motivujícího prostředí pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a na zvyšování manažerských dovedností širšího vedení školy. Ideálním cílem projektu je škola jako učící se organizace, kde se jednotliví pedagogové i celý pedagogický sbor dále vzdělávají a své vzdělávání efektivně plánují v souladu dlouhodobých cílů školy a v souladu s její filosofií.“⁵

1.2 Význam vzdělávání pro organizaci

Vzdělávání má vliv jak na samotné zaměstnance, tedy aktéry vzdělávacího procesu, tak na klienty, tedy příjemce služeb.

To, že se zaměstnanci profesních organizací musí vzdělávat, vyplývá jak z vnějšího tak vnitřního prostředí organizace. V souvislosti s organizacemi veřejné správy se jedná především o změny v oblasti vnější, tedy v oblasti, jak už bylo řečeno výše, legislativní úpravy, která přímo ovlivňuje náplň práce úředníků. Prozatím je možné říci, že důvody ke vzdělávání vyplývají ze změn v ekonomických, politických a sociálních charakteristikách vnějšího prostředí. I organizace státní správy by měli na tyto změny reagovat co nejpružněji. Měli by tedy být „(...) flexibilní a připraveny na změny v okolí (...), které jsou determinovány globalizací světové, ale i národních ekonomik, dynamickým technickým a technologickým rozvojem, rychle se měnícími požadavky zákazníků na kvalitu výrobků a služeb apod.“ (Dvořáková a kol 2001: 87)

⁵ Projekt Školy v pohybu [online]. C2010, poslední revize 9.2. 2010 [cit.2010-01-02] Dostupné z: <
<http://www.skolyvpohybu.cz/o-projektu.html>>

Vzdělané, kvalifikované a motivované pracovníky můžeme chápat jako základní bohatství organizace a její lidský kapitál. Úkolem pro organizaci je pak toto bohatství co nejvíce rozvíjet.

Vzdělávání není jen podmínkou rozvoje firmy či organizace, ale je též důležité pro samotného zaměstnance jakožto aktéra procesu vzdělávání. Přejít na kvalifikovanější práci znamená obvykle i vyšší finanční ohodnocení a tudíž možnost osobního rozvoje, ale též zvýšení a upevnění jeho sociálního postavení. Každá profese je spojena s určitým statusem jejího nositele – zvýšením kvalifikace tak může dojít k posunu na tomto žebříčku a zvýšení jak objektivní (vnímaná zvenku – společností), tak subjektivní (vnitřní uspokojení) prestiže jedince.

Pro klienty jak soukromých organizací, tak organizací státní správy pak vzdělaný a kvalifikovaný zaměstnanec znamená především lepší a kvalitnější dostupnost služeb, který daná organizace poskytuje. Pro klienta je například určitě příjemné komunikovat s úředníkem, který je plně seznámen se svou agendou a zároveň dokáže tyto informace předávat naprosto srozumitelným a jasným způsobem. Procesem učení (mimo jiné – důležité je pochopitelně už výběrové řízení atd.) můžeme takového žádoucího stavu dosahovat.

2. Systém formování pracovních schopností

Člověk se učí, ať už vědomě či nevědomě, celý život. Formování pracovních schopností je však výlučně spjato s konkrétní pracovní pozicí kterou zastává v organizaci. Jde tedy o: „(...) aktivitu organizovanou podporovanou nebo umožňovanou organizací v rámci její personální a sociální práce.“ (Koubek 2003: 239)

Systém formování pracovních schopností člověka sestává z následujících oblastí:

1. všeobecné vzdělávání
2. odborného vzdělávání
3. oblast rozvoje

(Koubek 2003, str: 239-243)

Ad 1. Oblast všeobecného vzdělávání není v kompetenci organizací, ale je kontrolována státem, konkrétně školským systémem.

Ad. 2. Oblast odborného vzdělávání (též nazývaná jako odborná profesní příprava). Zatímco oblast všeobecného vzdělávání je orientována spíše na rozvoj sociálních dovedností jedince a na jeho osobnost, odborné vzdělávání je orientováno přímo na zaměstnání.

Zahrnuje v sobě tyto složky:

1. **Základní příprava na povolání** se stejně jako všeobecné vzdělávání odehrává mimo organizaci a je zajišťována školským systémem státu.
2. **Orientace** znamená seznámení pracovníka s firmou, její firemní kulturou a s prací, resp. pracovním místem které bude v budoucnu zastávat. Cílem je zrychlit a zefektivnit proces adaptace na podmínky organizace a uvést pracovníka na jeho pracovní místo.
3. **Doškolování** je pak pokračováním odborné přípravy a jejího přizpůsobení novým podmínkám, který je vyvolán změnami v technice a technologiích, požadavcích trhu, rozvojem metod řízení atd.. Doškolování je jedním ze základních postupů jak udržet konkurenceschopnost organizace. V případě organizací státní správy se pak jedná o nezbytný proces vzhledem k měnící se legislativě státu.
4. **Přeškolování (rekvalifikace)** směřuje k osvojení si nového povolání a nových dovedností. Může být buď úplná, kdy dojde k naprostému nahrazení starých poznatků novými nebo částečná, kdy je část vědomostí z předchozí činnosti využita i pro činnost novou.
5. **Profesní rehabilitace** je pak jistým speciálním případem rekvalifikace. Jejím cílem je znovu zařazení osob, kterým bránil ve výkonu povolání jejich zdravotní stav, zpět do pracovního procesu.

Ad. 3. Oblast rozvoje (tedy další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace) není zcela zaměřen na konkrétní pracovní místo, ale týká se i rozvoje dovedností a znalostí, které s ním souvisí pouze nepřímo. Kromě rozvíjení pracovních schopností, je totiž tato oblast zaměřena i na rozvoj a formování osobnosti jedince a tím zvyšuje jeho potenciál jak v rámci organizace, tak na trhu práce. Výsledkem rozvojové činnosti pracovníků v organizaci by mělo být lepší plnění cílů a zároveň zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti. Hlubší porozumění práci by pak mělo vést k větší spokojenosti s ní.

Rozvojové aktivity by měli být především v zájmu jedince a tím pádem by se zde měla projevovat jejich iniciativa. Úkolem organizace (především odborníků z personálního útvaru, popř. útvaru pro rozvoj lidských zdrojů – pokud takové v organizaci existují) by mělo být vytváření takového prostředí, kde lidé mají zájem se dále vzdělávat a rozvíjet (dle konceptu učící se organizace).

3. Definice vzdělávání v organizaci

„Pod pojmem firemní vzdělávání rozumíme cílená, vědomá a plánovaná opatření a činnosti, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností, způsobilostí a osvojení si žádoucího pracovního chování firemní pracovní síly.“ (Dvořáková 2001, : 91) Cílem je pak prohloubit či zvýšit kvalifikace zaměstnance ku prospěchu jedinců i celé organizace.

Koubek podává následující definici vzdělávání v organizaci. „Vzdělávání pracovníků je personální činností zahrnující následující aktivity:“ (Koubek 2003: 238)

1. **Prohlubování pracovních schopností** – znamená, schopnost pracovníka přizpůsobit se měnícím požadavkům, které jsou kladeny na výkon na daném pracovním místě. Prohlubováním pracovních schopností rozšiřujeme podélnou, neboli longitudinální flexibilitu pracovníka. Tato činnost je často hlavním cílem vzdělávání v organizaci
2. **Rozšiřování pracovních schopností** – znamená, že pracovník zvládá více činností, které přímo nesouvisí s jeho prací. Tímto způsobem zvyšujeme použitelnost pracovníků a jejich příčnou, neboli transverzální flexibilitu. Organizace, jenž mají zaměstnance s rozsáhlou transverzální flexibilitou, nemají problémy s jejich rekvalifikací na jiné zaměstnání, pokud například zanikne pracovní místo na němž dosud pracovali.
3. **U nových pracovníků je nutné přizpůsobit pracovní schopnosti** – tzn. je nutné tyto pracovníky seznámit s používanou technikou, technologií, stylem práce v organizaci, organizační strukturou, kulturou apod. Tuto vzdělávací aktivitu lze nazvat jako **orientační**, kdy je nový pracovník adaptován na dané pracovní prostředí.

4. „Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka“ (Koubek 2003: 239) Učením tedy organizace formují své zaměstnance z hlediska potřeb, hodnot, postojů, norem, pracovního chování, což by se dále mělo projevovat v lepších vztazích na pracovišti a tím pádem i lepším výkonu.

4. Přístupy ke vzdělávání v organizacích

4.1 Reaktivní a proaktivní přístup ke vzdělávání

Dle Bartoňkové lze v organizacích můžeme rozlišit dva základní přístupy ke vzdělávání (Bartoňková 2007:17)

1. reaktivní přístup, tzn. takový kdy se organizací nezabývá budoucností, ale pomocí vzdělávacích aktivit řeší pouze aktuální problémy.
2. proaktivní přístup je oproti tomu zaměřen do budoucna a předvídá situace, které mohou vyvolat vzdělávací potřebu (takovými situacemi jsou například organizační změny, či změny ve vnějším prostředí organizace.)

4.2 Dělení dle strategického přístupu ke vzdělávání

Dalším způsobem dělení je strategický přístup organizace ke vzdělávání. Z hlediska strategie rozvoje vzdělávání proto můžeme organizace dělit na tři skupiny. (Dvořáková 2001: 91)

4.2.1 Organizace bez strategie v oblasti vzdělávání

Tyto organizace se jím zabývají pouze okrajově, nebo vůbec. Vzdělání není prioritou a omezuje se pouze na zákonem dané povinnosti, jako například nutná bezpečnostní školení. Každý přijatý zaměstnanec tak musí téměř dokonale splňovat profil daného místa, jeho doškolení již totiž není možné.

4.2.2 Organizace, které provádí vzdělávání, ale bez koncepce.

Ty sice vytváří určité vzdělávací aktivity, avšak spíše náhodně nebo pro uspokojení momentální potřeby po vzdělání bez návaznosti na jiné činnosti.

Oba předcházející přístupy nejsou dobrou vizitkou pro zaměstnavatele.

4.2.3 Systematický přístup firemního vzdělávání

Systematický přístup považuje naopak rozvoj zaměstnanců za jednu z nosných priorit své firemní kultury. Oproti dvěma přístupům je náročnější jak ekonomicky, tak organizačně, zároveň je ovšem vysoce efektivní. Je zřejmé, že tento poslední přístup je z hlediska rozvoje organizace nejprínosnější. Na vzdělávání je zde nahlíženo jako na neustálý proces, jenž sleduje určitou strategii vzdělávání, která vychází z cílů organizace. Taková organizace má vyčleněné pracovníky, kteří mají oblast vzdělávání na starosti, popř. jsou tyto aktivity zajišťovány externími odborníky. Tyto organizace mají standardní i speciální vzdělávací programy, vybavené vzdělávací zařízení, popř. mají rozvinutý systém e-learningového vzdělávání. Pokud organizace nemá vlastní vybavení ani lektory, je oblast vzdělávání outsourcována pomocí externí organizace.

Zde je třeba zmínit, že v organizacích státní správy existuje systematický přístup ke vzdělávání, daný zákonem 312/2002 Sb. a dalšími dokumenty. Navíc existují speciální vzdělávací organizace pouze pro potřebu úřadů. (O tom všem se zmíním v odstavci o možnostech vzdělávání ve státní správě a legislativní úpravě vzdělávání ve státní správě)

- **Vzdělávání probíhá v následujícím cyklu:** nejdříve je nutné určit vzdělávací potřeby (viz podrobněji dále), na základě této analýzy naplánovat vzdělávací akci (řeší se rozpočet, časový plán, oblasti vzdělávání, metody výuky atd.), další fází je samotný proces vzdělávání. Protože každá vzdělávací akce by měla mít jasně daný cíl – tedy co musí pracovníci umět a znát po jejím absolvování – je důležitá i poslední fáze, tzn. vyhodnocení výsledků vzdělávací akce a adekvátnosti použitých metod. Každé vzdělávání by mělo být doprovázeno zpětnou vazbou, která umožňuje zlepšování jeho účinnosti.

Dle Armstronga efektivní systematické vzdělávání pomáhá: (Armstrong 2002: 492)

- Minimalizovat náklady na rozvoj a osvojení znalostí, dovedností a schopností

- Zlepšuje výkon jednotlivce a tím pádem i celé organizace
- Zvyšuje loajalitu pracovníků k organizaci, tím že jim přibližuje její cíle
- Možnost vzdělávání a rozvoje láká odborníky, kteří chtějí dále rozšiřovat svůj potenciál
- Vytváření prostředí učící se organizace vede k rozvoji transversální a longitudinální flexibility a tím umožňuje organizaci pružněji reagovat na změny
- Přirozeně vytváří kulturu organizace
- Poskytuje vyšší úroveň služeb pro zákazníky, klienty či obchodní partnery

5. Možnosti a principy vzdělávání ve veřejné správě⁶

5.1 Možnosti vzdělávání ve veřejné správě

Zatímco v počátcích zavádění systematického vzdělávání ve veřejné správě, byla tato oblast v režii několika málo subjektů, jako vysokých škol, příslušných ministerstev, Institutu pro vzdělávání ve veřejné správě v Benešově, dnes je nabídka organizací poskytujících vzdělávání v akreditovaných programech nepřeborná. Právě široká nabídka klade na představitele veřejné správy velkou zodpovědnost při výběru konkrétních vzdělávacích aktivit.

Shrňme organizace, které poskytují vzdělání v oblasti státní správy:

- Institut veřejné správy – je součástí Fakulty ekonomicko-správní Masarykovy univerzity v Brně. „(...) zabezpečuje vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů územních samosprávných celků v souladu se zákonem č. 312/2002 Sb. Cílem vzdělávacího programu je napomoci lepší úrovni řídicích činností uvnitř veřejné správy. Vedoucím úředníkům nabízíme seznámit se s hlavními poznatky teorie řízení, osvojit si dovednosti napomáhající úspěšnému řízení podřízených a plánování a organizování činností na svých pracovištích.“⁷
- Interní programy obcí, měst, krajů a ministerstev – zde se jedná především o programy v oblasti vstupního vzdělávání, obecné manažerské kurzy, kurzy

⁶ Jiřina Nehybová: *Možnosti a způsoby vzdělávání veřejné správy* [online], poslední revize 17.5. 2008, C2010 [cit. 2010-08-02]. Dostupné z: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/sbornik05.pdf>>

⁷ Institut veřejné správy [online], poslední revize 7.12. 2009, 2010 [cit. 2010-01-02]. Dostupné z: <<http://ivs.econ.muni.cz/index.html>>

k novelám zákonů apod.. v případě menších úřadů je pozorovatelná snaha se sdružovat a tím naplnit příslušné vzdělávací programy

- Univerzity a Vysoké školy se zaměřením na veřejnou správu – poskytují jak klasické bakalářské a magisterské programy z oblasti veřejné správy, tak krátkodobé programy pro potřeby rozvoje úředníků.
- Soukromé firmy a agentury - jak už bylo řečeno soukromých subjektů je nyní na trhu velké množství, nabízí mnoho akreditovaných programů u kterých je možné pozorovat posun od jedno, popř. dvoudenních akcí, k déle trvajícím kurzům (i několika týdním). Mezi tyto subjekty lze řadit i poradenské agentury, které poskytují úřadům pomoc v oblasti řízení lidských zdrojů.
- Na významu získává i moderní e-learningová forma učení – tedy distanční forma výuky s využitím počítačové techniky.

Takovou možnost nabízí například společnost Rentel, která od roku 2005 provozuje vzdělávací portál www.akreditovanekurzy.cz.⁸ „Kurzy jsou zpracovány formou multimediálních výukových programů, které zahrnují text, obrazovou informaci, případně i zvuk (např. audio a video materiál, animace, flash). Studující v takto vytvořené virtuální třídě přistupují ke vzdělávacímu kurzu, tedy k obsahu, přes Internet ze svých počítačů pomocí internetového prohlížeče (MS Internet Explorer 5. a vyšší). Každý ze studujících tak může prostřednictvím svého počítače absolvovat zvolený kurz, aniž by byl nucen opustit své pracoviště. Studijní materiály jsou doplněny autotesty, funkcemi jako fulltextové vyhledávání apod.

Na závěr kurzu složí studující zaměstnanec hodnocený test a úspěšným studujícím je vystaveno osvědčení o absolvování akreditovaného kurzu.

Úřad získá v závěrečné zprávě vyhodnocení úspěšnosti absolventů.“⁹

- Dalšími možnostmi jak se může úředník vzdělávat je účast na konferencích a kongresech

⁸ Dostupné z: < www.akreditovanekurzy.cz >, C2010 [cit. 2010-08-02].

⁹ Radek Kovařík: *Zkušenosti s E-vzdělávacími portály*, www.akreditovanekurzy.cz [online], poslední revize 17.5. 2008, C2010 [cit. 2010-08-02]. Dostupné z: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/sbornik05.pdf>>

5.2 Principy používané ve vzdělávání v institucích veřejné správy¹⁰

- **Princip kvality** – znamená, že vzdělávání musí být prováděno systematicky, výběr vzdělávacích programů musí zohledňovat kvalitu lektorů či lektorského týmu.
- **Princip efektivnosti** – znamená, nastavení optimálního vzdělávacího procesu, tak aby došlo k minimalizaci nákladů na osvojení všech postupných schopností, dovedností a znalostí. Tím vzrůstá i kvalita veřejné služby.
- **Princip transparentnosti** – vzdělávací programy jsou přístupné všem zaměstnancům úřadu. Nabídka vzdělávacích programů a jejich anotací by měla být veřejná.
- **Princip rovného přístupu ke vzdělání** – vzdělávání je prosto jakékoli formy diskriminace (z hlediska věku, pohlaví, zdravotního stavu atd.). Podmínky pro zařazení do vzdělávacího programu jsou pouze: odpovídající popis práce zaměstnance a vzdělávacího programu, korespondence s jeho vzdělávacím plánem a souhlas vedoucího.

6. Zákonná úprava vzdělávání úředníků v ČR – zákon č.312/2002 Sb.¹¹

Základním kamenem, který upravuje vzdělávání pracovníků veřejné správy České republiky je zákon č. 312/2002 Sb. O úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Tento zákon stanovuje rozsah typy, rozsah a do jisté míry i kvalitu vzdělávání poskytovaného úředníkům.

Dle tohoto zákona se úředníkem „rozumí zaměstnanec územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností zařazený do obecního úřadu, do městského úřadu, do magistrátu statutárního města nebo do magistrátu územně členěného statutárního města, do úřadu městského obvodu nebo úřadu městské části územně členěného statutárního města, do krajského úřadu, do Magistrátu hlavního města Prahy nebo do úřadu městské části hlavního města Prahy.“

¹⁰ Dostupné z: <www.mvcr.cz>

¹¹ Dostupné na: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2002/sb114-02.pdf>>

Samotné vzdělávání je upraveno v Hlavě IV tohoto zákona. Zde je definováno jako prohlubování kvalifikace, které zahrnuje vstupní a průběžné vzdělávání a přípravu a ověření zvláštní způsobilosti.

Shrňme nejdůležitější body tohoto zákona, které se bezprostředně dotýkají oblasti vzdělávání pracovníků veřejné správy.

6.1 Plán vzdělávání

V §17 zákon ukládá úřadu povinnost vypracovat plán vzdělávání a to do 1 roku od vzniku pracovního poměru. Plán obsahuje především časový rozvrh vzdělávání v rozsahu nejvýše 18 pracovních dní po dobu 3 let. Jedenkrát za 3 roky úřad plán reviduje a aktualizuje.

6.2 Vstupní vzdělávání

Vstupní vzdělávání (§18) se týká znalostí základů veřejné správy, základů veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva. Při vstupním vzdělávání by měl úředník získat základní dovednosti a návyky pro výkon správních činností a znalosti v oblasti využití informačních technologií. Po vstupním vzdělávání by měl mít úředník základní komunikační a organizační schopnosti, které se váží k výkonu jeho profese.

Úředník je povinen absolvovat vstupní vzdělávání nejdéle do třech měsíců od vzniku pracovního poměru, ukončení se prokazuje osvědčením od instituce, která vstupní vzdělávání pořádala (viz. více o akreditacích těchto institucí) . Vstupní vzdělávání nemusí absolvovat úředník, jenž má zvláštní odbornou způsobilost.

6.3 Průběžné vzdělávání

Podle § 20 odstavce 1 tohoto zákona se průběžným vzděláváním rozumí prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku, včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí. Uskutečňuje se formou kurzů, kdy o účasti na kurzu rozhoduje vedoucí úřadu na základě potřeb úřadu a se zřetelem na plán vzdělávání úředníka. Účast na kurzu je poté pro úředníka povinná.

Účast na kurzu se prokazuje osvědčením vydaným příslušnou vzdělávací institucí.

6.4 Zvláštní odborná způsobilost

Zvláštní odbornou způsobilostí se dle § 21 odstavce 3 tohoto zákona rozumí souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon činností stanovených prováděcím právním předpisem. Zvláštní odborná způsobilost má obecnou a zvláštní část. Obecná zahrnuje znalost základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona hlavním městě Praze a zákona o správním řízení, a schopnost aplikace těchto znalostí.

Zvláštní část zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se těmto činnostem, a schopnost jejich aplikace.

Zvláštní odborná způsobilost se ověřuje zkouškou a prokazuje osvědčením. Úřad je povinen přihlásit úředníka, který vykonává správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem, k vykonání zkoušky do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo do 3 měsíců ode dne, kdy začal vykonávat správní činnost, která vyžaduje zvláštní odbornou způsobilost. Úředník je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru k územnímu samosprávnému celku nebo od dne, kdy začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem.

Konání zkoušek a vydávání osvědčení zabezpečuje ministerstvo vnitra. To musí do 30 dnů ode dne podání přihlášky písemně sdělit místo a čas konání zkoušky, soubor zkušebních otázek a seznam odborné literatury.

Zkouška se člení na ústní a písemnou část, přičemž úspěšné zvládnutí písemné části je předpokladem pro postoupení ke zkoušce ústní. Výsledky jsou veřejné a jsou vyhlášeny v den konání zkoušky. Úředník může zkoušku dvakrát opakovat, nejdříve po 30 dnech, nejpozději do 90 dnů ode dne konání zkoušky.

Osvědčení se vydává do 15 dnů ode dne konání zkoušky, pokud byl úředník hodnocen stupněm „vyhověl“.

Pokud je úředník hodnocen stupněm „nevyhověl“, může podat do 15 dnů ode dne oznámení námitku proti postupu zkušební komise.

6.5 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů

Vedoucí úředník zajišťuje řízení úředníků, přičemž musí projít speciálním vzdělávacím kurzem pro vedoucí úředníky a je povinen jej ukončit do 2 let ode dne , kdy začal vykonávat funkci vedoucího. Účast na vzdělání vedoucích úředníků se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která kurz pořádala.

Vzdělávání vedoucích úředníků zahrnuje obecnou a zvláštní část. Obecná část se týká dovedností v oblasti řízení zaměstnanců, zvláštní část se týká odborné problematiky.

Vzdělávání vedoucích pracovníků hradí úřad, ovšem pouze za předpokladu, že zaměstnanec neukončí pracovní poměr na úřadě do tří let od ukončení vzdělávání. Pokud se toto stane, má úředník za povinnost náklady, nebo jejich poměrnou část, spojené se vzděláváním zpětně uhradit.

6.6 Vzdělávací instituce

Ministerstvo vnitra akredituje pro účely vzdělávání úředníků vzdělávací instituce. Akreditace má tříletou platnost, před jejímž uplynutím lze požádat o prodloužení. Ministerstvo vnitra má možnost akreditaci zrušit, pokud zjistí závažné nedostatky při plnění vzdělávacího programu.

Vzdělávací program podle §31 obsahuje název, typ, formu, cíle a typ vzdělávacího programu, formu vzdělávacího programu (prezenční, distanční nebo jejich kombinaci), členění na vzdělávací předměty a jejich charakteristiku. Dále obsahuje vzdělávací plán, který stanoví časovou a obsahovou posloupnost vzdělávacích předmětů, dobu vzdělávání a seznam odborných lektorů pro vzdělávací program.

6.7 Rovnocennost vzdělání

Podle §33 povinnost prokázat zvláštní odbornou způsobilost (§ 21), povinnost účastnit se vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů (§ 27) nebo povinnost účastnit se vstupního vzdělávání (§ 19) nemá úředník, který získal vzdělání v bakalářských nebo magisterských studijních programech stanovených prováděcím právním předpisem. Stejnou povinnost nemá též úředník jemuž bylo ministerstvem vydáno osvědčení o uznání kurzu, podobného s kurzem jenž potřebuje k získání odborné způsobilosti.

7. Analýza (identifikace) vzdělávacích potřeb

7.1 Definice

„Všechny vzdělávací aktivity musejí být založeny na znalosti toho, co je třeba udělat a proč. Je třeba definovat účel těchto aktivit a to je možné pouze tehdy, identifikovány a analyzovány potřeby vzdělávání organizace, skupin i jednotlivců.“ (Armstrong 2002: 503)

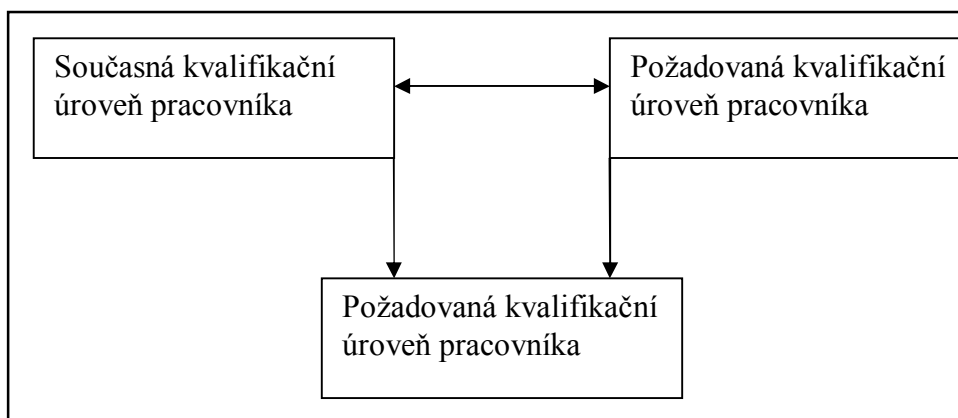
Analýza vzdělávacích potřeb je jedním z klíčových a tím i kritických kroků, se kterým se při systematickém přístupu ke vzdělávání v organizaci setkáme.

„Analýzou rozumíme systematický proces shromažďování a hodnocení údajů o určité činnosti „ (Stýblo a kol. 2009: 382)

Při definici toho, co jsou potřeby vzdělávání můžeme vycházet z:

1. **Tzv. modelu deficitu** – vzdělávací potřeba je vlastně nedostatek znalostí, dovedností či schopností, které brání pracovníkovi podávat standardizovaný výkon. Jedná se tedy o rozdíl v tom co by měl umět a znát a tím co umí a zná nyní.

Obrázek 1: Model deficitu



Zdroj: Stýblo a kol. 2009, : 382

2. **Armstrongova výkladu**, který model deficitu pokládá za nedostatečný, protože pouze dává do pořádku něco, co bylo špatně. A to je málo. Vzdělávání by: „ (...) mělo zabývat, rozpoznáváním a uspokojováním potřeb rozvoje – přípravou lidí

na to, aby byli schopni a ochotni brát na sebe další povinnost a odpovědnost, zvyšováním všestranných schopností, přípravou lidí na to, aby byli připraveni na nové požadavky práce, víceoborovostí či flexibilní kvalifikací a přípravou lidí na to, aby byli v budoucnosti schopni přebírat vyšší úroveň odpovědností a pravomocí.“ (Armstrong 2002: 503)

7.2 Důvody pro analýzu vzdělávacích potřeb

Dle Belcourtové a Wrighta existují tři důvody, proč by měla být provedena v organizaci analýza vzdělávacích potřeb: (Belcourtová, Wright 1998: 36)

Základní východisko

Umožňuje definovat základ pro výkonnost, díky čemuž je měřitelný proces zlepšování.

Tyto základní informace pomohou:

- Určit co již školený zná
- Odhadnout náklady na současný výkon
- Navrhnout program, díky němuž bude pracovník vyškolen pouze v takových oblastech ve kterých má nedostatky
- Testovat zlepšení
- Porovnat poměr vynaložených prostředků vůči výslednému přínosu

Právní zodpovědnost

Zaměstnavatelé mají právní zodpovědnost za posouzení znalostí a dovedností pracovníka, které jsou určeny zákonnými normami, jako například školení bezpečnosti při práci, školení řidičů referentů atd..(vyplývá ze zákoníku práce a dalších právních předpisů)

Morální závazek

Podle Belcourtové a Wrighta (Belcourtová, Wright 1998: 37), mají zaměstnavatelé přímo morální povinnost starat se o dovednosti a schopnosti svých zaměstnanců tak, aby byli i po svém případném propuštění ze zaměstnání uplatitelní na trhu práce. Moderní personální přístup vede firmy k tomu, aby svým zaměstnancům pomáhali v hledání nového zaměstnání a zabezpečují i jejich případný výcvik. Odbory pak žádají,

aby pracovníci byli součástí programu identifikace vzdělávacích potřeb – to má za cíl zjistit, zda-li jsou určité dovednosti pro výkon skutečně důležité.

7.2 Úrovně analýzy

Analýzu vzdělávacích potřeb můžeme rozlišovat podle toho, jak moc do hloubky zkoumá dané problémy. Můžeme rozlišit tři takové úrovně: (Buckley, Caple 2004: 70)

1. **Komplexní analýza** – je kompletní analýzou konkrétního zaměstnání. Výsledkem je detailní popis o činnostech spojených s výkonem zaměstnání a navržení schématu, které vede k požadovanému a efektivnímu výkonu.
2. **Analýza klíčových otázek** – zkoumá základní nebo klíčové otázky, které se týkají výkonu zaměstnání. Výsledkem je identifikace klíčových otázek a návrh možností vzdělávání. Je jednodušší a levnější než předchozí přístup a využívá se především pro manažerské funkce, které sestávají z mnoha úkolů, které se navíc mohou velmi rychle měnit.
3. **Analýza zaměřená na problémy** – je zaměřena pouze na současné problémy, které je nutno okamžitě řešit.

Při analýze na Městském úřadě ve Frýdlantě se budu snažit o komplexní analýzu konkrétních pracovních pozic na odboru dopravy, tedy o první úroveň dle výše uvedeného schématu.

7.3 Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb

Při analýze vzdělávacích potřeb zaměstnanců můžeme analyzovat buď širší nebo užší škálu údajů. Tyto informace lze získat z běžného informačního systému organizace a dále ze zvláštních šetření. Většinou jde o tyto tři skupiny údajů: (Koubek 2007: 262)

1. **Údaje, které se týkají celé organizace** – údaje o struktuře organizace, jejím výrobním programu nebo programu činnosti, zdrojích (vybavenost, ekonomické zázemí, plánování lidských zdrojů atd.), struktura zaměstnanců a pohyb pracovníků, využívání pracovní doby, údaje o produktivitě, kvalitě a výkonu, statistika pracovních neschopností apod.

2. **Údaje o pracovním místě** – popisy pracovních míst, jejich specifikace (tedy požadavky na pracovníky a jejich schopnosti), informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů, konzultace s odcházejícími zaměstnanci, rozhovory s manažery atd.

Vlastně jde o sumarizaci pracovních úkolů a potřeby práce v organizaci

3. **Údaje o jednotlivých pracovnících** – je možné je získat z personální evidence, ze záznamů o hodnocení pracovníka, o jeho vzdělávání, kvalifikaci, plnění kvalifikačních požadavků, absolvování vzdělávacích programů, výsledky testů, záznamy z pohovorů a průzkumů, které se týkají postojů a názorů pracovníků a jejich nadřízených.

Jiné označení zdrojů vzdělávacích potřeb uvádí Belcourt a Wright (Belcourt, Wright 1998: 37)

1. **organizační analýza** – týká se analýzy strategie organizace, prostředí a organizační kultury.
2. **analýza práce** – jedná se o analýzu práce, pořízení popisu a stupně důležitosti úkolů, výzkum odpovědných pracovníků atd.
3. **analýza osob** – jedná se o definici výkonu konkrétních osob, identifikaci rozdílů v současném a požadovaném výkonu, identifikace překážek k dosažení požadovaného výkonu a navržení řešení.

Při analýze vzdělávacích potřeb na Městském úřadu ve Frýdlantě se budu snažit využívat všechny tyto tři zdroje, aby byla analýza co nejkomplexnější.

7.4 Metody analýzy vzdělávacích potřeb

Dle Koubka lze z údajů, které jsme získaly jedním ze způsobů uvedených v kapitole 7.3, analyzovat potřeby vzdělávání a to jednou nebo více uvedenými metodami:

1. Statistická analýza údajů týkajících se organizace, pracovních míst či konkrétních pracovníků, analýza dotazníků a průzkumů, které byly v organizaci provedeny a které se týkají názorů a postojů zaměstnanců ke vzdělávání.
2. Analýza informací získaných od vedoucích – tedy údaje o potřebách kvalifikace podřízených pracovníků

3. Analýzy hodnocení a hodnotících pohovorů – čím detailněji jsou tato hodnocení prováděna, tzn. čím hlouběji jsou probrány nedostatky pracovníků a jejich příčiny, tím snadnější je identifikace vzdělávacích potřeb. Pokud je tato činnost opravdu kvalitní, může pak sloužit jako jediný podklad pro další rozvoj pracovníka.
4. Analýzy zápisů a výsledků porad a diskusí, které se zabývají potřebou vzdělávání
5. Analýza pracovních záznamů, vedených vedoucími pracovníky, specialisty atd.

Pro analýzu vzdělávacích potřeb na Městském úřadě budu využívat především interní materiály poskytnuté personálním oddělením a vedením úřadu, tedy zejména popisy všech dotčených míst, informace o vzdělávání a jeho personálním a agenturním zajištění, obecné informace veřejně dostupné na webových stránkách města¹² a dále informace získané od vedoucího odboru dopravy, které se týkají činnosti odboru. Všechny tyto informace pak budou sloužit pro tvorbu kompetenčních modelů. (viz kapitola 8)

7.5 Využití výsledků analýzy vzdělávacích potřeb

Výsledky analýzy jsou pochopitelně primárně určené pro oblast vzdělávání, ale některých výsledků lze s úspěchem použít i při jiných personálních činnostech jako je výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, plánování postupu, kariérový rozvoj atd.

8. Kompetenční model pro analýzu vzdělávacích potřeb

Dle Bartoňkové máme pro samotnou identifikaci vzdělávacích potřeb dvě základní možnosti. (Bartoňková 2007: 53)

První z nich je provedení klasického sociologického průzkumu mezi zaměstnanci, nadřízenými, zákazníky atd.. Zde se používá zavedená metodologie, ať již kvantitativního či kvalitativního sociologického výzkumu.

¹² Viz <www.mesto-frydlant.cz>

Druhou možností je pak rozepsání obsahu vzdělávání do řady kompetencí. Výsledkem tohoto procesu je vytvoření tzv. kompetenčního modelu.

Obě tyto možnosti mají stejný základ – důkladnou analýzu pracovního prostředí před započítáním samotné identifikace, na základě které tvoříme konkrétní nástroje, které pomohou identifikovat vzdělávací potřeby. Výsledek obou přístupů by pak měl být stejný, tzn. identifikaci rozdílu mezi požadovaným výkonem a výkonem současným.

Přístup kompetenční má, podle mého názoru, jednu velkou výhodu před přístupem sociologickým – zpracovaný kompetenční model má vysokou užitnou hodnotu pro fungování organizace. Dá se využít nejen pro potřeby rozvoje zaměstnanců, ale i pro výběr zaměstnanců, hodnocení a plánování rozvoje. (srovnej Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004: 137) Sociologický přístup je oproti tomu úzce zaměřený pouze na konkrétní oblast.

Protože pro analýzu vzdělávacích potřeb na MěÚ budeme využívat, z výše uvedeného důvodu, kompetenční přístup, shrňme nejdůležitější zásady pro tvorbu kompetenčního modelu.

8.1 Definice pojmu kompetence

Pojem kompetence se v běžném jazyce používá v jiném významu než v oblasti vzdělávání. Laická i odborná veřejnost označuje slovem kompetence oprávnění k nějakému závažnému kroku či rozhodnutí, popř. jako pravomoc k vyjádření fundovaného názoru na věc.

Kompetence je v tomto případě velmi blízká sociologickým pojmům moc a autorita¹³ a souvisí se sociálním postavením jedince ve společnosti. (srovnej: Veteška, Tureckiová, 2008: 26)

Pokud ovšem chceme používat kompetence ve vztahu ke vzdělávání, s takovouto definicí si nevystačíme. V této souvislosti kompetenci chápeme jako soubor, znalostí, dovedností, metod a postupů. Jsou to zkrátka takové schopnosti člověka, které mu umožňují řešit úkoly všemožného charakteru a vypořádávat se s určitými životními situacemi. Zároveň mu umožňují osobní rozvoj a naplnění jeho životních plánů.

¹³ Autoři kteří se otázkou moci zabývají, např.:

Michel Foucault: *Dohlížet a trestat*
Charles W. Mills: *Mocenská elita*
Anthony Giddens: *Elita v britské střední třídě*
Atd.

Kompetence umožňuje člověku plnit úkoly jak v běžném, tak v pracovním životě. Tak například kompetence ke komunikaci umožňuje člověku vést dialog s druhými lidmi, porozumět významu jejich sdělení a logicky odpovídat. Takových kompetencí je celá řada. V pracovním životě může být takovou velmi významnou kompetencí například orientace na zákazníka, tzn. že člověk s takovou kompetencí je schopen přistupovat se zdvořilostí k zákazníkovi, naslouchat jeho požadavkům a ty podle možností plnit. Takových kompetencí se dá opět identifikovat mnoho.

Protože tato práce se zabývá vzděláváním a rozvojem kompetencí, je, dle výše uvedených příkladů, právě druhý z uvedených významů stěžejní a budeme-li proto dále mluvit o kompetencích, tak právě v tomto smyslu.

V souvislosti s dvojím významem slova kompetence, někteří autoři pak rozlišují mezi anglickými předobrazy českého slova kompetence a sice mezi pojmy *competency* a *competence*. (Srovnej: Bartoňková 2009: 79-80).

- Pojem **competency** se týká nějaké konkrétní osoby, vztahuje se k rysům chování, které podmiňuje očekávaný výkon. Jedná se tedy o schopnosti, tedy měkké dovednosti, které odlišují efektivní výkon od neefektivního.
- **Competence** je pojem, který se vztahuje k oblasti práce, pracovního místa, kterou je oprávněna daná osoba zastávat. Je to tedy kvalifikace, odborná způsobilost. Dá se měřit pomocí norem a standardů – jedná se tedy o tvrdé schopnosti nebo způsobilosti.

Kompetence mají svůj základ v osobnosti každého člověka (v inteligenci, schopnostech, hodnotách, postojích atd.) a projevují se v chování. Kompetentní je takový člověk, který se úspěšně chová v různých životních a sociálních situacích, tedy pokud použijeme sociologickou definici, zvládá své sociální role.¹⁴ Naopak pokud ve společnosti neexistuje shoda v tom, jaké kompetence by měl člověk mít v určité roli, dostává se tento do stavu rolové ambivalence, kdy jsou na něj vyvíjena protichůdná očekávání. Rolové přetížení pak znamená, že člověk je zaměstnán tolika rolemi, že zkrátka nemůže dostát všem očekáváním a povinnostem vyplývajícím ze sociální role. Rolový konflikt pak znamená, že člověk není schopen sloučit dvě, nebo více, rozdílných

¹⁴ Sociální role se v odborné literatuře definuje jako soubor očekávaného jednání jedince, který se váže na jeho sociální pozici. (Srovnej: Jandourek J.: *Sociologický slovník*, Praha 2001)

rolí¹⁵. Do takového konfliktu se může dostávat například vedoucí, který požaduje po podřízených vysoký výkon a zároveň si s nimi chce zachovat neformální přátelské vztahy. Formální a neformální vztahy se zde mohou dostávat do konfliktů)

Koubek píše, že „ přestože se majitelé firem, samotní manažeři, ale i výzkumníci přiklánějí k názoru, že lidé patří k rozhodujícím faktorům úspěchu firmy, neexistuje téměř žádná shoda v tom, co tuto kvalitu tvoří. Jsou do dovednosti, schopnosti, vědomosti? Nebo je důležitější postoj, loajalita, obětavost? Je to spíše úroveň odborných znalostí, nebo talent pracovat s lidmi? Nebo všechno dohromady? Této magické kvalitě se začalo říkat kompetence.“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004: 2004)

Dle Plamínka s Fišerem lze „(...) rozvoj firmy i řešení různých jejích potíží (...) regulovat právě ovlivňováním kompetencí lidí, kteří vykonávají určité úlohy, (...) pojmy kompetence a úloha vztahujeme vždy ke konkrétnímu člověku. Snažíme se, aby svět požadavků na výkony firmy došel až k tomuto člověku tím, že jasně a srozumitelně definuje úlohy, a aby svět možností, reprezentovaný zdroji, kterými stejný člověk disponuje, přicházel takto definovaným požadavkům vstříc tím, že se konkrétní člověk učí rozumět a naplňovat je svou prací, “ (Plamínek, Fišer 2005, : 28)¹⁶

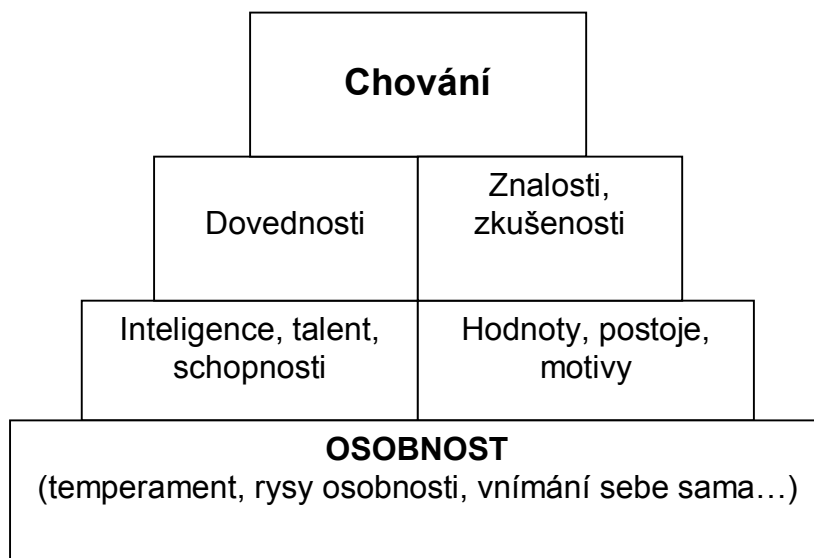
I přestože se kompetenční přístup používá především u manažerských pozic, kdy jsou identifikovány ty kompetence, které vedou k nadprůměrnému výkonu, nemusí se omezovat pouze na ně, ale je použitelný pro všechno pracovníky organizace. I oni musí mít takové kompetence, které vedou k řádnému plnění úkolů. Proto je kompetenční přístup použitelný pro praktickou část této práce v které se zaměřuji nejen na vedoucího odboru dopravy, ale i na ostatní referenty odboru. (Srovnej: Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004: 30)

Strukturu kompetencí vystihuje následující obrázek:

¹⁵ Srovnej Jandourek J.: *Sociologický slovník*, Praha 2001, heslo Role sociální

¹⁶ Plamínek s Fišerem definují ucelenou teorii Řízení podle kompetencí (Management by Competencies (Mbc)) Je to „přístup k řízení firem , založený na harmonickém rozvoji „tvrdých“ a „měkkých“ aspektů podnikání. Dva světy – svět cílů a požadavků na výkon a svět lidských zdrojů a dalších předpokladů dosahování výkonu se vněm setkávají v synergickém vztahu.“ (Srovnej: Plamínek, Fišer 2005)

Obrázek 2.: Hierarchický model struktury kompetencí:



(Zdroj: Veteška, Tureckiová, 2008 : 32, upraveno)

8.1.1 Základní složky a znaky kompetence

Kompetence je charakteristická tím, že je vcelku stabilním prvkem osobnosti. Znamená to tedy, že pokud člověk danou kompetencí disponuje, tak je schopen ji využívat nehlédě na měnící se podmínky. Jednou nabytá kompetence je tedy přenositelná a pokud člověk například změni zaměstnání je schopen tyto kompetence nadále využívat na jakékoli pozici a úrovni řízení. Díky znalostem kompetencí pracovníků jsou manažeři schopni odhadovat, jakým způsobem se budou tito pracovníci chovat v určitých situacích.

Složky osobnosti, jež ovlivňují kompetence jsou dle Kubeše následující: (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004: 30)

1. **Motivy** – je všechno to, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem. Jsou to vnitřní pohnutky, které člověka aktivují a udržují tuto aktivitu na určité úrovni. Silná motivace se projevuje v tom, že člověk vyhledává takové činnosti, které jsou pro něj poučné a představují pro něj výzvu.
2. **Rysy** – jsou charakteristiky, které umožňují stabilní reakce na situace a informace, které člověk dostává z vnějšího prostředí. Jedním z rysů je například temperament, který ovlivňuje to, jak intenzivně bude člověk reagovat

na podněty. Nízká sebekontrola ze strany vedoucího bude znamenat například výbuchy vzteku a nekontrolované emoce při nesplnění úkolů podřízenými, naopak vysoká míra sebekontroly pak vyústí v klidný průběh takové situace.

3. **Vnímání sebe sama** – má vliv především na míru sebedůvěry, tedy přesvědčení, zda dokáží daný úkol splnit či nesplnit.
4. **Vědomosti** – jsou veškeré poznatky, které člověk shromáždí během svého života a které souvisí s pozicí na které se člověk nachází.
5. **Dovednosti** – umožňují vykonávat činnosti spojené s určitým fyzickým či duševním úkolem. Dle složitosti úkolu je pro jeho zvládnutí nutné různé množství dovedností.

Znaky charakteristické pro kompetence: (Veteška, Tureckiová 2008: 25)

- je **kontextualizovaná** – je spojena s určitým prostředím či situací. Jsou vytvářeny na základě předchozích znalostí, zkušeností, zájmů atd.
- je **multidimenzionální** – znamená, že kompetence je složena z různých zdrojů – informací, znalostí, dovedností, představ, postojů atd.
- je **definována standardem** – úroveň zvládnutí kompetence je předem definována, pracovník by měl vědět jaký je výkonový standard (tedy jaký by měl být výsledek činnosti, což se projeví v chování). Toto umožňuje pracovníkovi demonstrovat svou kompetenci a zároveň ji změřit a vyhodnotit
- má **potenciál pro akci a rozvoj** - tzn. že kompetence je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení. Tyto procesy by měly být kontinuální a celoživotní.

Zvláště poslední dvě charakteristiky jsou pro tuto práci důležité – pokud nastavíme standard pro určitou kompetenci, je schopen pracovník tuto kompetenci sám ohodnotit, což mu umožňuje, v případě že zjistí její deficit, ji dále rozvíjet v procesu učení. Právě identifikace slabých kompetencí a navržení jejich rozvoje je cílem této práce.

8.1.2 Dělení kompetencí

V odborné literatuře se lze setkat s různými druhy dělení kompetencí. Obecně se dá hovořit o těchto kompetencích:

- **všeobecně platné, univerzální** – tyto kompetence lze použít v jakékoli organizaci a pro jakoukoli pozici, např. sociální kompetence, komunikativní kompetence, občanské kompetence atd. (velmi blízké klíčovým kompetencím – viz dále). Na základě tohoto druhu kompetencí tvoříme tzv. generický kompetenční model – jsou průřezové, jde o snahu usnadnit firmám přístup k osvědčeným seznamům kompetencí pro konkrétní pozice.¹⁷
- **specifické kompetence** – jsou takové, které jsou přesně definovány dle náplně činnosti organizace či pracovní pozice. Hovoříme pak o specifických kompetenčních modelech.
- **kompetence vysokého výkonu** – lze určit takové kompetence, které odlišují vysoký výkon na určité pracovní pozici od výkonu nízkého. Pokud takové kompetence definujeme, lze vybírat vhodné adepty na daná pracovní místa, nebo pomocí vzdělávání rozvíjet kompetence u stávajících zaměstnanců.
- **klíčové kompetence** – jsou souhrnem vědomostí, dovedností, schopností postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého člena společnosti. Mají význam především na vzdělávací programy pro děti i dospělé a staly se součástí mnoha dokumentů Evropské unie, například Doporučení Evropského parlamentu a Rady Evropské unie z 18. prosince 2006 o klíkových kompetencích pro celoživotní učení.¹⁸

V organizacích pak mluvíme o klíkových kompetencích tehdy, pokud jsou společné pro většinu zaměstnanců organizace a jsou nezbytné pro výkon jakékoli pozice v ní. Klíčové kompetence pak především odráží její cíle. Cílem subjektů veřejné správy by mělo být například poskytování kvalitních služeb veřejnosti – klíčovou kompetencí je pak tedy orientace na klienta. Tato kompetence se pak projevuje v konkrétních projevech chování, jako je například komunikativnost, ochota pomoci při řešení problému atd.. Takových klíkových kompetencí je možno definovat více a to hlavně podle zaměření činnosti dané organizace či podniku.

Z hlediska soukromého sektoru lze pak klíčové kompetence definovat jako takové chování, které odlišuje organizaci od konkurence a vytváří pro firmu konkurenční výhodu. (Bartoňková 2009:87)

¹⁷ Viz například Centrální databáze kompetencí, Dostupné z: <<http://kompetence.nsp.cz/uvod.aspx>>

¹⁸ Dostupné z: <<http://publications.europa.eu/>>

Na základě znalostí klíčových kompetencí tvoříme tzv. modely ústředních kompetencí, které zahrnují všechny kompetence nevyhnutelně nutné pro všechny zaměstnance.

- v odborné literatuře se pak můžeme setkat s množstvím definic konkrétních kompetencí, jako jsou kompetence sociální, interpersonální, technické, kompetence pro práci v týmu, manažerské kompetence atd..

Pro analýzu vzdělávacích potřeb na MěÚ budu definovat klíčové kompetence, které vyplývají z činnosti a cílů úřadu, dále obecné kompetence, které jsou všeobecně platné pro všechny zaměstnance a konečně kompetence specifické, které odráží odlišnou činnost na jednotlivých pracovních pozicích.

8.2 Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů

Kompetenční model je souborem kompetencí, který popisuje konkrétní kombinace vědomostí, dovedností a dalších charakteristik, které jsou důležité pro plnění úkolů v dané organizaci. „Kompetenční model obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vybrány ze všech možných kompetencí a uspořádané podle nějakého klíče. (...) reprezentuje, jak (jakými procesy a jakým přístupem k práci) a čím (s kterými vstupy a předpoklady) lze dosáhnout určitého měřitelného výsledku. Kompetenční model se vztahuje k výsledkům, k měřitelnému výkonu. (...). Kompetenční model nám napovídá, jakým chováním nejspíše dosáhneme cílů (...). Pro personální strategii pak kompetenční model znamená vodítka pro výběr, hodnocení, rozvoj, nebo odměňování.“ (Bartoňková 2009: 90-91)

Při tvorbě kompetenčních modelů můžeme využít následující postupy: (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004: 44)

1. **Preskriptivní** - tedy organizace využije již existující kompetenční modely, které ji většinou poskytne zavedená externí agentura. Velkou výhodou tohoto přístupu je časová a finanční nenáročnost, protože se nerealizuje průzkum pro tvorbu kompetenčního modelu. Naopak nevýhodou je to, že model nemusí přesně postihovat specifika firemních cílů, strategii, kulturu atd.

2. **Kombinovaný přístup** – je takový, který přizpůsobí preskriptivní model dané organizaci a to na základě nějakého nepřilíš náročného průzkumu. Tento model již věrněji zachycuje specifika organizace.
3. **Přístup, který je ušitý na míru** – je vytvářen na základě důkladné analýzy pracovní pozice a celé organizace. Z toho vyplývá, že je časově nejnáročnější, tudíž i nejdražší. Z logiky věci je ovšem také nejpřesnější a nejlépe odráží veškerá specifika organizace.

8.3 Fáze tvorby kompetenčního modelu

Tvorbu kompetenčního modelu lze zjednodušeně rozdělit do pěti částí:

(Kubeš, Spillerová 2004: 44)

1. fáze přípravy
2. fáze získávání dat
3. fáze analýzy a klasifikace informací
4. popis a tvorba kompetenčního modelu
5. validizace vzniklého modelu

8.3.1 Přípravná fáze

V této fázi musíme:

- identifikovat ty pracovní pozice, které budeme zkoumat, tzn. definovat cílovou skupinu zaměstnanců
- získat informace o cílech a strategii organizace.
- porozumět organizační struktuře
- definovat cíl pro který bude kompetenční model sloužit
- vybrat jeden z přístupů k tvorbě kompetenčního modelu (viz kapitola 8.2)
- následně se musíme rozhodnout jaké informace a jakým způsobem budeme o pracovním místě získávat (viz kapitola 7.3 a 7.4) a kdo nám tyto informace poskytne.

8.3.2 Sběr dat

V této fázi tvorby kompetenčního modelu se vychází z metod používaných v rámci analýzy pracovního místa a analýzy práce.

Cílem této fáze je získat přesné informace o konkrétních pracovních pozicích a úkolech s nimi spojených. Dle Koubka jde o „(...) jakousi inventuru úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem a vazeb pracovního místa na pracovní místa jiná. Z toho se pak odvozují požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka“. (Koubek 2007: 71) Z těchto požadavků lze poté určit projevy chování nutné pro podávání požadovaného výkonu. Z těchto projevů chování pak definujeme kompetence, které jsou potřebné pro zvládání úkolů na konkrétní pracovní pozici.

Při identifikace kompetencí a vytvoření kompetenčního modelu se v zásadě používá šest následujících zdrojů a technik:

(Spencer a Spencer 1993, in Koubek, Spillerová, Kurnický 2004: 48-52)

1. **Rozhovor** – je jednou z nejpoužívanějších metod sběru dat vůbec. Pokud chceme z rozhovoru vytěžit relevantní informace pro tvorbu kompetenčního modelu je třeba dodržet několik zásad, jako například pokládat otázky v logickém sledu, nepokládat sugestivní otázky, které předjímají odpověď a nechat dotazovanému dostatek prostoru pro své odpovědi.

Pro potřeby tvorby kompetenčních modelů byly popsány i konkrétní techniky vedení rozhovoru, tak abychom dokázali kompetence vedoucí k vysokému výkonu popsat co nejlépe. Tyto techniky jsou založeny na přesvědčení, že to co si lidé myslí o svých schopnostech, motivech, a postojích není zcela důvěryhodné. Daleko přesnější data lze získat, pokud se zaměříme na to, jak se respondent chová v určitých situacích.

Z toho pak vychází metoda kritických okamžiků, „**critical incident technique**“ (**CIT**), která je založena na přesvědčení, že manažer či zaměstnanec dokáže popsat kritické okamžiky, které mají podobu pozorovatelného chování a aktivit.

Dalším, a v současnosti preferovanějším přístupem, který je od CIT odvozen, je technika rozhovoru, kdy se snažíme o analýzu minulých událostí, tzv. „**behavioural events interview**“ (**BEI**). Cílem tohoto rozhovoru je získat co nejvěrnější popis toho, v čem spočívá pracovní chování respondenta. Ten vypráví „krátké příběhy“,

kteřé bývají doplněny přesnými citacemi toho, jak řešil některé kritické situace při plnění pracovních úkolů. Na rozdíl od CIT jde metoda BEI více do hloubky a odpovědi jsou tak daleko podrobnější.

O rozšířenosti této metody hovoří i značný počet soukromých organizací a agentur, které kurzy vedení rozhovoru BEI nabízí.¹⁹

2. **Panel expertů** – je skupina pracovníků, kteří úspěšně působili nebo působí na dané pozici, popř. skupina externích expertů na personalistiku. Tento panel má poté za úkol sestavit co největší množství projevů chování pro úspěšné zvládnutí pozice. Výhodou je velké množství dat, které se tímto způsobem dají získat, naopak nevýhodou je velké množství stereotypních představ expertů, které jsou následně do kompetenčních modelů zaneseny.
3. **Pozorování** – je jednou z nejstarších technik při získávání informací. Doporučuje se především jako metoda, kterou doplníme jiné techniky získávání dat, např. rozhovor. V rozhovoru například pracovník neuvede některé důležité kompetence, protože jejich vykonávání je pro něj natolik rutinní záležitostí, že si na ně při rozhovoru nevzpomene. Nejlepší situací pro pozorování jsou porady či návštěvy u klienta. Nevýhodou je samozřejmě vliv pozorovatele na pracovní činnost objektu pozorování.
4. **Průzkumy** – jsou rychlé metody sběru dat. Jejich nevýhodou je omezený rozsah informací které lze získat – výzkumník dostane odpovědi pouze na to, na co se zeptá a nemá možnost své otázky dále prohlubovat. Proto je používání průzkumů vhodné doplnit dalšími technikami.
5. **Analýza pracovních funkcí a úkolů** - více ke zdrojům a metodám analýzy viz výše v kapitole 7.3 a 7.4.
6. **Databáze kompetenčních modelů** – viz výše v kapitole 8.2.2 o univerzálních kompetenčních modelech.

Při analýze vzdělávacích potřeb na Městském úřadě a tvorbě kompetenčního modelu budu vycházet především z analýzy interních materiálů, které poskytl personální odbor, dále z rozhovorů s pracovníky a vedením úřadu a veřejně dostupných databází kompetenčních modelů.

¹⁹Viz například: < <http://kurzy.edumenu.cz/d-33363/vedeni-hodnoticich-pohovoru-metodou-bei-kurz-praha> >

8.3.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

Hlavním cílem této fáze je uspořádání informací, které jsme získali v předchozím kroku. Tato fáze je ovlivněna především záměrem identifikace a rozsahem informací, které máme k dispozici.

Při analýze a klasifikaci informací se postupuje v následujících krocích

1. ze získaných informací vytvoříme seznam všech projevů chování, které jsou důležité pro výkon na konkrétní pozici.
2. jednotlivé výroky zařazujeme do skupin, které nazýváme kompetenční témata. Cílem je vytvoření homogenních celků, které tvoří základ kompetencí a jejich projevů. Tyto celky se někdy nazývají kompetenční kotvy (např. odborné, technické, manažerské atd.)

Například získáme výroky, že pracovník musí

- bez problémů zvládat formální i neformální komunikaci v psané i mluvené podobě
- zvládat verbální i neverbální komunikaci tváří v tvář a dokáže efektivně předávat a sdílet informace
- je schopen aktivně naslouchat a strukturovaně odpovídat, jeho projev je souvislý, kultivovaný, s rozsáhlou slovní zásobou
- dokáže komunikovat s klienty, spolupracovníky i vedením

Tyto projevy chování můžeme zařadit do skupiny a jako název kompetence uvedeme *komunikace*. Tuto kompetenci lze pak dále pro přehlednost zařadit do vyššího celku, který nazveme kupříkladu sociální kompetence, kam zařadíme například i kompetence pro práci v týmu, reprezentativní vystupování atd.. Záleží na tom, jak si tyto celky definujeme.

3. v dalším kroku je vhodné získané projevy chování, které jsou zpracovány jako kompetence, ověřit na vzorku respondentů. Jednotlivé kompetence jsou formou dotazníku předloženy zaměstnancům. Ti mají za úkol na stupnici významnosti ohodnotit, nakolik je daná kompetence potřebná pro výkon povolání. Na základě toho se rozhodneme, zda-li ji zařadíme do kompetenčního modelu či nikoli.

8.3.4 Tvorba kompetenčního modelu

Výsledkem předchozího kroku je vytvoření kompetenčního modelu, který popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné pro danou pracovní pozici.

V kompetenčním modelu máme tedy uspořádané homogenní celky, které jsme vytvořili v předchozím kroku a které nazýváme kompetence.

Více o přístupech k tvorbě kompetenčního modelu v kapitole 8.2.

8.3.5 Validizace kompetenčního modelu

Tato fáze má za cíl ověřit, jestli model popsal takové chování, díky kterému pracovníci dosahují nadprůměrného výkonu, či je spolehlivý při výběru, hodnocení, identifikaci potřeb rozvoje atd..

Nejběžnějším způsobem je transformace popisů chování do položek dotazníku a vytvoření nástroje pro 360° zpětnou vazbu.

Pro validizaci kompetenčního modelu pro odbor dopravy Městského úřadu ve Frýdlantě použijí dotazník, kde se pracovník na desetibodové škále (kde 10 má největší váhu) vyjádří k tomu, jak je nadefinovaná kompetence pro jeho práci důležitá. Pokud je kompetence skutečně validní, měla by obdržet vysoké bodové hodnocení. (viz praktická část diplomové práce)

8.4 Měření úrovně kompetencí

Pokud máme definovány kompetence pro konkrétní pracovní pozice, je třeba změřit, nakolik jsou u pracovníka rozvinuty. Jde tedy o rozdíl mezi tím, jak jsou kompetence rozvinuty nyní a tím, jak by měly být rozvinuty v budoucnu. Poznání tohoto rozdílu nám umožní navrhnout rozvojové aktivity, které tento rozdíl odstraní či zmenší.

Pro měření úrovně kompetencí máme v zásadě tyto metody: (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004: 76-92)

1. **Behaviorální přístup** – vychází z teze, že kompetence se projevuje v chování. Toto chování nám pak ukazuje, do jaké míry je kompetence rozvinuta. Měření pak

spočívá v pozorování projevů chování v různých situacích. Hodnotitelé pak musí být vyškoleni natolik, aby byli schopni projevy chování identifikovat a zhodnotit. Při tomto přístupu je nanejvýš důležitá zpětná vazba, která musí být hodnocenému pracovníkovi ihned poskytnuta, aby věděl které chování, tedy kompetence, má zlepšit či změnit. Tento přístup má tři hlavní kroky:

- **Určení indikátorů chování** – je klíčovým krokem, určí se pozitivní i negativní projevy dané kompetence, které jsou pozorovány.
- **Navození podnětové situace** – jsou vyvolány takové situace, v nichž se může daná kompetence projevit.
- **Hodnocení** – hodnotitelé musí být vyškoleni, tak aby bylo měření spolehlivé.

2. **Analogové metody** – tyto metody využívají „(...) situace, které se v práci manažera vyskytují přímo, nebo situace velmi podobné. (...) Analogové metody zkoumají chování tady a teď, v podobě, jak je to vyprovokováno podnětovou situací“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004: 76). Patří sem například:

- Skupinová cvičení
- Došlá pošta
- Hraní rolí
- Prezentace
- Případové studie

3. **Analytické metody** – na rozdíl od metod analogových nevyužívají analytické metody při měření úrovně kompetencí situací, které by vycházely z reálné praxe. „Vycházejí z předpokladu, že existuje určitá společná skupina rysů, které jsou univerzálně potřebné a užitečné.“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004: 86)

Mezi analytické metody řadíme např. testy schopností, především mentálních, dotazníky na měření míry temperamentu, motivační testy a všechny druhy dotazníků.

4. **Další metody** – např. Competency based interview, 360° zpětná vazba atd.

Při měření úrovně kompetencí na Městském úřadě ve Frýdlantě budu z časových, finančních a personálních důvodů využívat metod analytických, konkrétně dotazníku.

9. Praktická část

9.1 Základní informace o Městském úřadě ve Frýdlantě²⁰

Město Frýdlant vzniklo jako územní samosprávná jednotka v souladu s § 1 a § 2 zákona číslo 367/1990 Sb., o obcích, v platném znění ke dni 23.11.1990 a dle § 4 tohoto zákona vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících, tedy je právnickou osobou ve smyslu § 18 odst. 2 písm. c/ zákona č. 40/1964 Sb., občanského zákoníku, v platném znění, a to právnickou osobou s plnou právnickou subjektivitou.

Posláním města je zajištění veřejné správy na svém území případně výkon státní správy v územním obvodu, za podmínek stanovených zákonem (viz. zejména hlava sedmá Ústavy ČR, § 14 a § 21 o obcích).

Městský úřad má od 1.1. 2003 tzv. rozšířenou působnost, tzn. že převzal část agendy, která dříve spadala pod okresní úřad Liberec. V této souvislosti došlo k personálnímu rozšíření úřadu a s tím související otevření nové budovy. Spádová oblast pro Městský úřad ve Frýdlantě tak nyní čítá zhruba 15 000 obyvatel. Obyvatelé frýdlantského výběžku tak již nemusí s běžnými záležitostmi (jako je vyřízení řidičského průkazu, pasu atd.) jezdit do dvacet kilometrů vzdáleného Liberce.

Samotný Městský úřad nyní sídlí ve dvou budovách – v původní neorenesanční radnici z roku 1896, která se nachází na náměstí T.G.M a v nově zrekonstruované budově v ulici Havlíčkova.

Městský úřad se řídí těmito základními předpisy: zákon 128/2000 Sb. o obcích (obecní zřízení), v platném znění, zákon 106/1999 Sb. o svobodném přístupu k informacím, v platném znění. Tyto předpisy obsahují základní ustanovení, samostatnou působnost, přenesenou působnost, hovoří o činnosti zastupitelstva města, rady města, o starostovi a tajemníkovi úřadu, komisích, odborech.

Jmenované zákony jsou k dispozici na Městském úřadě Frýdlant.

Úřad má nyní 75 zaměstnanců, včetně těch kteří pracují v přidružených organizacích města – Domov důchodců atd.. Na pozici úředník je zařazeno 50 zaměstnanců.

²⁰ Více na: <www.mesto-frydlant.cz>

9.2 Vzdělávání na Městském úřadě ve Frýdlantě

Vzdělávání úředníků se na Městském úřadě řídí především zákonem 312/2002 Sb. o úřednících a územních samosprávných celcích a o změně některých zákonů. (viz kapitola 6.) Ten přesně vymezuje povinnosti úřadu při vzdělávání svých zaměstnanců. Městský úřad nemá v současné době zpracovanou jinou koncepci řízení lidských zdrojů a vzhledem k malému počtu zaměstnanců se o takovém dokumentu do budoucna ani neuvažuje.

Nyní postupuje úřad podle metodického návodu Ministerstva vnitra – Odboru přípravy pracovníků ve veřejné správě ze dne 28. 3. 2003, vydaného k zákonu 312/2002 Sb.

V rámci tohoto návodu ministerstvo vypracovalo návrh struktury plánu vzdělávání a návrh formuláře Plánu vzdělávání úředníka podle § 17 zák. č. 312/2002 Sb. (viz příloha 1) Vzorový formulář obsahuje základní údaje o úředníkovi včetně názvu pracovního místa a jeho zařazení do organizační struktury úřadu (odbor-oddělení). Dále je zde místo pro vymezení charakteru práce s ohledem na vykonávanou správní činnost. Vzhledem k uznávání vzdělávání podle § 33 a 34 zákona 312/2002 je nutné vyplnit část o dosaženém předcházejícím vzdělání, protože se může ukázat, že pracovník má absolvovaný obor, který je svým obsahem a rozsahem srovnatelný s druhem vzdělávání definovaným zákonem. Ve formuláři je dále uveden dohodnutý plán vzdělávání podle jednotlivých druhů – průběžné, zvláštní odborná způsobilost a v případě vedoucích úředníků a vedoucích také jejich vzdělání v souladu se zněním § 27 zákona o úřednících. Dále jsou zde uvedeny všechny kurzy, které zaměstnanec absolvoval a počet dnů, které školením strávil.

Vzdělávání je na úřadě rozděleno, dle zákona, na vstupní, zvláštní odbornou způsobilost a průběžné vzdělávání.

Vstupní vzdělávání, v rozsahu 5 dnů, zajišťuje pro úřad **Krajský úřad Libereckého kraje**. Cílem je poskytnout všeobecný přehled o veřejné správě České republiky. Výuka je zaměřena na veřejnou správu, územní samosprávu, rozhodovací činnost veřejné správy, veřejné finance, základy užívání informačních technologií a etiku úředníka územní samosprávy (základy komunikačních a organizačních dovedností). Výuka má formu přednášek, je doplněna o velkoplošnou projekci. Výuka je spojena s praxí formou příkladů a konzultacemi probrané problematiky.

Vzdělávací program vstupního vzdělávání má tyto části:

- Ústava ČR, Listina základních práv a svobod, veřejná správa v ČR
- Právo
- Postavení, působnost, organizace a řízení územně samosprávného celku
- Pracovně právní minimum
- Základy správního práva
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana
- Veřejná ekonomika a finance
- Informatika
- Evropská unie
- Interní audit ve veřejné správě

Výuku zvláštní odborné způsobilosti zajišťuje pro úřad **Institut pro místní správu v Praze.**²¹

Průběžné vzdělávání je pak zajišťováno dle potřeb jednotlivých úředníků. Vzhledem k počtu zaměstnanců nedisponuje úřad vlastními lektory a veškeré průběžné vzdělávání tak zajišťují externí organizace, jako například **ORKAM Plzeň, IPSUM Neratovice, Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR pobočka Liberec, Havlíček Brain Team, Centrum služeb pro silniční dopravu, ODBORCONSULT-D Praha, NOVEKO 96** atd..

V současné době je praxe na úřadě taková, že seznam kurzů je posílán, dle zaměření jednotlivých odborů, na e-maily konkrétních pracovníků a ti si sami rozhodují o tom, které vzdělávání je pro ně přínosné. V případě zájmu požadovaný kurz vyhledá personální pracovnice na internetových stránkách výše jmenovaných organizací. Jediným kritériem pro výběr kurzu je, dle zákona, že se jeho obsah shoduje s obsahem a náplní práce konkrétního zaměstnance a se školením souhlasí nadřízený.

Na vzdělávání je z rozpočtu města vydáváno řádově 300 tisíc korun za rok, přičemž cena jednodenního semináře se pohybuje od 1200 do 1890 korun. Při průměrném počtu 50 úředníků, kteří musí dle zákona plnit plán vzdělávání (18 dnů za tři roky, tedy průměrně 6 za rok) tyto prostředky nejsou dostatečné. (Z těchto peněz se navíc platí i vstupní vzdělávání, zvláštní odborná způsobilost a vzdělávání vedoucích úředníků.)

²¹ Viz <www.institutpraha.cz>

Tento nedostatek se řeší tak, že jsou vybírány kurzy, které pořádá samotný Liberecký kraj, protože jsou většinou zdarma. Tím se dá ušetřit velké množství finančních prostředků. Avšak tato praxe má jeden velký nedostatek. Takto vybírané kurzy nemusí odpovídat vzdělávacím potřebám pracovníků, jsou nedostatečně zacílené a jsou tedy plněny pouze pro potřeby naplnění zákonné povinnosti.

Co se týká názorů personalistky Městského úřadu ve Frýdlantě na samotný zákon č. 312/2002, tak říká, že zákon je hodnotný v tom, že donutí úředníky ke vzdělávání a vytváří rámec pro koncepční práci v této oblasti. Problémem je ovšem přesná definice plánu vzdělávání, tedy 18 dnů za 3 roky. Pro některé pozice není totiž pořádáno tolik kurzů, aby se dalo tomuto požadavku dostát. Dochází tak k tomu, že úředníci jezdí na školení, která jsou pro jejich činnost na úřadě nepřínosná a spíše než možnost rozvoje a sebezdokonalení považují vzdělávání za nutné zlo. Druhým problémem je to, že na některých odborech prakticky nedochází ke změně legislativy (např. Odbor kanceláře úřadu) a na jiných odborech se naopak legislativa mění neustále (např. Odbor dopravy). Zákon ovšem neumožňuje na toto pružně reagovat. Dochází tak k situacím, kdy ti, kteří by se vzdělávat měli, nemohou, a naopak, někteří jezdí na školení, kde se opakuje to, co už vědí. Zákon je tedy na jednu stranu prospěšný, protože přesně definuje formy a cíle vzdělávání úředníků, zároveň je ovšem, z výše uvedených důvodů, vysoce neflexibilním nástrojem. Pomohlo by, pokud by zákon přesně nestanovoval počet dnů kdy se má úředník školit, ale minimální rozsah vzdělávání (například 10 dní za 3 roky) s otevřenou horní hranicí. Pak by úřad nemusel některé zaměstnance školit zbytečně a naopak by školení poskytl těm, kteří na něj mají objektivní nárok.

Pozice personalisty, je v současné době obsazena jedinou pracovnící, která úzce spolupracuje s tajemnicí úřadu a mzdovou účetní. Úkolem personálního oddělení je pak pouze administrace vzdělávacího procesu. Vzhledem k velkému počtu zaměstnanců není možné, aby jediná personální pracovnice řešila vzdělávání nějakým jiným, komplexnějším způsobem. Dle jejích slov ji samotná administrace zabere tolik času, že není možné se věnovat problematice hlouběji.

9.3 Přípravná fáze

9.3.1 Výchozí stav

V roce 2007 jsem na Městském úřadě provedl sociologický průzkum spokojenosti s prací, který měl i část věnovanou vzdělávání.²² Z tohoto průzkumu vyplývá, že plných 80% zaměstnanců úřadu považovalo školení za důležitá a v praxi využitelná – tedy přikládají vzdělávání velký význam. Nutnost řešit nějakým způsobem otázku vzdělávání na úřadě pak vyplývá především z odpovědí na otázku, zda-li by úředníci uvítali nějakou formu školení. Zde téměř polovina respondentů vyjádřila souhlas, pětina z nich dokonce rozhodný.

I když jsem si vědom časového odstupu tohoto průzkumu, lze předpokládat, vzhledem k nízké fluktuaci zaměstnanců, že otázka vzdělávání zůstává na úřadě velmi důležitá a je potřeba se jí zabývat, přičemž analýza vzdělávacích potřeb je cestou nejlepší.

9.3.2 Vize úřadu

Vize Městského úřadu ve Frýdlantě není zatím nikde explicitně vyjádřena, proto ji je potřeba nejprve definovat. Nadefinování vize nám pomůže určit některé klíčové kompetence, které by měli mít všichni zaměstnanci úřadu. Stanovení vize umožňuje úřadu stanovovat dlouhodobé cíle a je zastřešujícím pojmem pro všechny ostatní činnosti, které úřad vykonává.

„Tvorba vize a poslání hrají ve firmě velmi důležitou roli. Jedná se o základní dokumenty, které naznačují, jak se firma chce chovat v blízké i daleké budoucnosti. Na jejich kvalitě závisí, jak bude podnik vnímán okolím i zaměstnanci, a jak efektivně budou zaměstnanci realizovat vytyčenou strategii“ (Bartoňková 2009: 17) Podle Šmída vize umožňuje vyjasnit obecný směr, motivovat lidi k vykročení správným směrem, rychle koordinovat úsilí velkého množství lidí. (Šmída 2003: 49) Vize musí být adresná, uskutečnitelná jednoznačná, flexibilní a srozumitelná. Vize říká, jaká by organizace měla být. (Bartoňková 2009: 19)

²² Dostupné na:

<http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/29167/1/StepanP_Pruzkum%20socialnich_JP_2008.pdf>

Při stanovování vize se můžeme inspirovat dvěma základními zdroji – úřady, které již mají svou vizi zpracovanou²³ a principy dobré správy.

Dobrá správa je „pojem popisující takové chování orgánů státní správy, které jim sice nepředepisuje přímo zákon, ale které po nich přesto můžeme spravedlivě požadovat.“²⁴

Hlavní principy dobré správy jsou:

- **Dodržování právního řádu** – povinnost dodržovat právní normy České republiky.
- **Nestrannost** – znamená rovné zacházení se všemi osobami, možnost vyjádření pro všechny zainteresované.
- **Včasnost** – tzn. povinnost úřadů vyřizovat agendu bez zbytečných průtahů, popř. vyrozumět klienta o důvodech zdržení.
- **Předvídatelnost** – je principem precedentů, tedy požadavkem, aby úřady rozhodovaly konzistentně se svými předchozími výroky a činy.
- **Přesvědčivost** – tento princip říká, že povinností úřadu je předávat klientovi přiměřené informace o zjištěných skutečnostech, o povinnostech a právech a o budoucím postupu.
- **Přiměřenost** – tzn. že úřad bere zřetel na mimořádnou situaci některých klientů, snaží se postupovat šetrně a neuplatňovat přílišnou tvrdost. Po klientech požaduje pouze takovou míru zainteresovanosti, která je nezbytně nutná pro dosažení účelu.
- **Součinnost** – úřad, dle tohoto principu, postupuje tak, aby věc klienta vyřešil komplexně. Za tímto účelem se spojuje s jinými úřady a organizacemi a zároveň dbá na komunikaci mezi svými odbory a odděleními.
- **Odpovědnost** – úřad se nesmí vyhýbat svým povinnostem a musí se vyjádřit ke všem námitkám a návrhům. V případě chyby by se měl úřad písemně omluvit a navrhnout řešení.
- **Otevřenost** – je principem, který umožňuje občanovi nahlížet do úředních dokumentů a pořizovat jejich kopie, pokud to není zákon omezené. Úřední

²³ Viz. např.: <www.dacice-mesto.cz>
<www.konice.cz>
<www.kr.-zlinsky.cz>

²⁴ Karel Černín : *Principy dobré správy definované veřejným ochráncem lidských práv*, in: *Principy dobré správy – sborník příspěvků* [online]. C2010, poslední revize 24.2. 2010 [cit.2010-10-03] Dostupné z: <http://www.ochrance.cz/uploads/tx_odlistdocument/Principy_d_spravy_konference.pdf>

dokumenty by měly být dohledatelné podle jména konkrétního odpovědného úředníka.

- **Vstřícnost** – zavazuje úředníka k tomu, aby se choval ke klientům s náležitým respektem a zdvořilostí. Zároveň věnuje pozornost všem podáním, která mají zjevný smysl. Úřad nemá povinnost zabývat se anonymním podáním.

Na základě těchto zdrojů můžeme definovat následující vizi:

Městský úřad ve Frýdlantě chce být institucí, která bude efektivně vykonávat veřejnou správu, profesionálně a vstřícně přistupovat ke klientům, chce být kvalitním partnerem pro všechny občany a organizace bez rozdílu a chce přispívat ke zkvalitňování života v regionu. Zároveň chce být dobrým zaměstnavatelem se spokojenými a motivovanými pracovníky.

9.3.3 Cílová skupina zaměstnanců

Pracovníci odboru dopravy na Městském úřadě ve Frýdlantě, tzn. celkem devět zaměstnanců, z nichž je jeden vedoucí odboru, zbylí jsou odborní referenti, podřízení vedoucímu.

9.3.4 Cíl pro vytvoření kompetenčního modelu

Kompetenční model má primárně sloužit k identifikaci vzdělávacích potřeb na odboru dopravy. Vzdělávací potřeba je určena rozdílem mezi požadovanou úrovní kompetence a současným stavem. Pokud je kompetence nedostatečně rozvinuta, vzniká vzdělávací potřeba.

Zpracovaný model může dále sloužit např. pro nábor pracovníků, kdy personalista přesně vidí, jaké kompetence musí uchazeč o místo splňovat již při nástupu do zaměstnání a které je možné rozvíjet pomocí vzdělávacích aktivit. Kompetenční model se tak může stát jakýmsi scénářem pro vedení přijímacího rozhovoru a zároveň nástrojem pro uzavření psychologické smlouvy.

Dalším možný způsob využití je při hodnocení zaměstnanců. V tomto případě nadřazený přesně ví, jaké kompetence a v jakém rozsahu by měly být u pracovníka rozvinuty, tedy, jaké chování je v konkrétních situacích pro dané pracovní místo žádoucí.

9.3.5 Přístup k tvorbě kompetenčního modelu

Kompetenční model pro Odbor dopravy bude vytvořen jako „šitý na míru“ (viz kapitola 8.2) – tzn. dle popisu práce bude vytvořen kompetenční model pro jednotlivé zaměstnance. Klíčové kompetence budou společné pro všechny pracovníky.

9.4 Fáze získávání dat

Data pro tvorbu kompetenčních modelů byla získána z popisu a analýzy pracovních pozic, které poskytlo personální oddělení. Všechny pozice lze nalézt v katalogu prací který vyšel Nařízením vlády č. 137/2009.²⁵ Další data byla získána rozhovory, zvláště s tajemnicí a vedoucím odboru. Pro tvorbu kompetenčního modelu jsem pak využil i Centrální databázi kompetencí. (viz kapitola 8.2.2)

9.5 Fáze analýzy a klasifikace dat

V této jsem analyzoval výše uvedené zdroje a sepsal všechny žádoucí projevy chování. Tyto projevy jsem se následně snažil logicky pojmenovat a zařadit do větších celků – kompetenčních kotev. Protože kompetenční model má ve výsledku sloužit jako nástroj rozvoje, je zde i uvedeno, která z kompetencí se dá rozvíjet pomocí vzdělávání. Pokud nedá, nebude zahrnuta do analýzy vzdělávacích potřeb.

9.5.1 Klíčové kompetence

Z výše uvedených zdrojů dat, z vize úřadu a principů dobré správy jsem nejdříve odvodil ty projevy chování, které jsou pro fungování úřadu naprosto nezbytné a měl by

²⁵ Dostupné z: <http://www.sagit.cz/prilohyuzarchiv/659254/659254/P_137-09.pdf>

jimi disponovat každý ze zaměstnanců. Z těchto projevů chování lze pak odvodit klíčové kompetence.

Osobnostní rysy a vlastnosti

Jsou to kompetence, které vyplývají z osobnostních charakteristik člověka. Tyto kompetence nelze, nebo pouze velmi omezeně, rozvíjet v procesu vzdělávání, protože osobnost člověka je víceméně neměnnou entitou. Na pracovní pozici je nutno vybírat takové uchazeče, kteří těmito kompetencemi již disponují a zároveň obsadit místo vedoucího odboru takovým pracovníkem, který bude vhodnými prostředky své podřízené motivovat k žádoucímu chování.

Osobnostní rysy a vlastnosti		
Kompetence	Projev	Lze řešit vzdělávání?
důslednost, preciznost, důraz na kvalitu	- je schopen zabývat se detaily bez ztráty celkové koncepce - prokazuje příslušnou úroveň přesnosti, preciznosti, tak aby dokončil projekty úspěšně a splnil povinnosti včas	- Ne
cílevědomost	- soustředí se na výsledky	- Ne
vlastní systém hodnot	- má dobře vyvinutou schopnost rozlišovat co je správné a co je špatné a jak se zachovat v nepřehledných situacích	- Ne
přesné sebehodnocení, sebezpoznání	- realistický a opodstatněný názor na sebe sama, dokáže reálně vnímat vlastní přednosti a nedostatky - umí vyhodnotit účinky vlastního jednání a poučit se z nich	- Ne
houževnatost a vytrvalost	- je schopen unést velkou pracovní zátěž a dotáhnout věci do konce	- Ne
inovace	- je přístupný změnám a novinkám	- Ne
odolnost vůči stresu	- dokáže čelit konfliktním a stresovým situacím a dobře se s nimi vyrovnává	- Ne (částečně souvisí s kompetencí asertivita, viz níže)
objektivnost	- je schopen být objektivní a neomezený nadměrnou subjektivitou či osobní předpojatostí	- Ne
zodpovědnost	- je připraven převzít odpovědnost a bez prodlení provádět a přijímat potřebná rozhodnutí - je připraven vzít na sebe důsledky svého jednání a svých rozhodnutí	- Ne
sebevzdělávání a otevřenost k dalšímu vzdělávání	- z vlastního motivu chce být informován a být „v obraze“ a dále rozvíjet vlastní znalosti a dovednosti, je přístupný technologickému a informačnímu pokroku.	- Ne, zde záleží především na organizaci, zda-li vytváří prostředí rozvoje

samostatnost	- neobává se řešit věci samostatně v rámci své působnosti, nemá tendenci vše konzultovat - nalézá vlastní způsoby řešení problémů, které nastanou během práce a z výsledků vyvodí správné závěry pro příští jednání - takto získané poznatky umí přenést a zobecnit na nové situace	- Ne
předvídavost	- snaží se předvídat a přihlíží k důsledkům vlastního jednání i jednání druhých - je schopen myslet v kontextu organizace - dokáže rozpoznat změny situace, jakož i předvídat střednědobý a dlouhodobý vývoj - vhodně zvažuje šance a rizika	- Ne
spolehlivost	- je spolehlivý a důvěryhodný při vykonávání pracovních úkolů - svoji práci plní řádně a v určených termínech	- Ne

(Tabulka 1: Osobnostní rysy a vlastnosti, zdroj: vlastní výzkum)

Sociální kompetence

Druhou skupinu klíčových kompetencí lze nazvat jako sociální. Jsou to takové kompetence, které umožňují úředníkům zvládat jak každodenní styk s klienty úřadu, tak spolupracovat mezi sebou.

Sociální kompetence		
Kompetence	Projev chování	Lze řešit vzděláním?
orientace na klienta	- ke klientům se chová s náležitým respektem a zdvořilostí - spokojenost klienta je pro něj prioritou - věnuje pozornost všem podáním, která mají zjevný smysl	- ne, vyplývá z organizační kultury a klimatu
komunikace	- bez problémů zvládá formální i neformální komunikaci v psané i mluvené podobě - zvládá verbální i neverbální komunikace tváří v tvář a dokáže efektivně předávat a sdílet informace také ve zprostředkované, písemné i elektronické komunikaci - je schopen aktivně naslouchat a strukturovaně odpovídat, jeho projev je souvislý, kultivovaný, s rozsáhlou slovní zásobou - dokáže komunikovat s klienty, spolupracovníky i vedením	- Ano
asertivita a empatie	- je schopen slušně a adekvátně prosazovat vlastní názor, stanovisko nebo zájem - dokáže se vcítit do pozice svých spolupracovníků a klientů a porozumět jim - jedná s citem a taktně	- Ano

motivace	- dokáže motivovat sebe i ostatní (poukazuje na dosažené změny chování a postoje a podporuje je)	- Ano
schopnost práce v týmech, spolupráce, kooperace	- dokáže spolupracovat s ostatními a využívat jejich potenciálu a možností - je ochoten ke společenské dohodě	- Ne, očekávaná vlastnost, nutno řešit ji v přijímacím řízení
reprezentativní vystupování	- chová se kultivovaně, dbá o svůj vzhled	- Ne, očekávaná vlastnost, nutno řešit již v přijímacím řízení
zvládání konfliktů	- je schopen zvládat, analyzovat a věcně a bez zbytečných emocí řešit konflikty a poučit se z nich	- Ano
zvládání mezilidských vztahů	- nemá problémy v oblasti mezilidských vztahů, dokáže navazovat nové vztahy - střídáním účasti, angažovanosti a distance dle potřeby vstupuje do vztahů, zachovává je či je ukončuje - pomocí vyjednávacích schopností a empatie vytváří a vylepšuje mezilidské vztahy - snaží se o dosažení konsensu v kolektivu	- Ano
sociální percepce	- umí vhodně využívat soc. vnímavost a citlivost	- Ne, očekávaná vlastnost, nutno řešit již v přijímacím řízení
lidský přístup	- jedná s ostatními jako se sobě rovnými a nemá sklony k přílišnému autoritativnímu jednání	- Ne, očekávaná vlastnost, nutno řešit již v přijímacím řízení
profesionalita	- chová se profesionálně jak v oblasti řešení pracovních povinností, tak při komunikaci se spolupracovníky a klienty	- Ano

(Tabulka 2: Sociální kompetence, zdroj: vlastní výzkum)

Kompetence k práci s informačními technologiemi

Tyto kompetence umožňují pracovníkům ovládat potřebný hardware a software.

Uživatelská úroveň ovládání PC a dalších zařízení	- Dokáže na uživatelské úrovni pracovat s počítačem v operačním systém Windows XP - Umí ovládat software který je potřebný pro administraci agendy spojené s výkonem zaměstnání - Umí ovládat další zařízení (tiskárna, fax atd.)	- Ano
--	---	-------

(Tabulka 3: Kompetence k práci s informačními technologiemi, zdroj: vlastní výzkum)

9.5.2 Specifické kompetence

Jsou takové kompetence, které jsou pro specifické pro dané pracovní místo, tedy náplň a obsah práce. Specifické kompetence budou pochopitelně nejvíce zastoupeny na pozici vedoucího odboru, který by měl mít především kompetence z oblasti vedení lidí, tedy managementu. Většina těchto kompetencí se dá poměrně jednoduše rozvíjet různými kurzy manažerských dovedností.

Na všech ostatních pozicích jde pak zejména o znalosti konkrétních právních předpisů.

Specifické kompetence na pozici vedoucího Odboru dopravy

Kompetence spojené se znalostí právních předpisů		
Kompetence	Projev	Lze řešit vzděláváním?
Znalost právních předpisů	- orientuje se v právních normách, které jsou potřebné pro výkon povolání - v případě nutnosti umí vyhledat konkrétní části zákonů a umí je správně použít	- Ano
Manažerské kompetence		
Kompetence	Projev	Lze řešit vzděláváním?
plánování	- stanovuje cíle a úkoly, které jsou v souladu s vizí úřadu, hledá vhodné a efektivní cesty a prostředky, jež jsou nutné k dosažení těchto cílů	- Ano
organizování	- rozpracovává podrobné cesty k dosažení stanovených cílů – definování jednotlivých činností, přidělení činností lidem, stanovení pracovních postupů, plánů, harmonogramů...	- Ano
vedení lidí	- je schopen převzít roli vedoucího týmu - podněcuje podřízené, aby směřovali své úsilí k plnění cílů, které jsou v nejlepším zájmu jejich, oddělení i celé organizace - podřízené vede, povzbuzuje, inspiruje, motivuje a podporuje jejich myšlenky - působí jako vzor pro podřízené	- Ano

rozhodování	- je schopen identifikovat a analyzovat klíčové informace, různé alternativy řešení, výhody a nevýhody a na základě těchto údajů učinit rozhodnutí, která povedou k žádanému cíli (rozhodování provádí na základě minulé zkušenosti, znalosti aktuální situace, ale i podle i podle stavu předpokládané budoucnosti) - rozhoduje se nezávisle a odpovědně - je schopen se rozhodovat rychle na základě dostupných dat	- Ano
delegování	- dokáže dobře definovat úkoly a následně je vhodně rozdělovat mezi své spolupracovníky a podřízené	- Ano
vyhledávání informací a práce s nimi (analytické myšlení)	- dokáže nabyté informace použít ve prospěch vytvoření nového konceptu, řešení problému či nastalé situace	- Ano
znalosti leadershipu	- dokáže volit vhodné styly vedení přiměřeně k dané situaci	- Ano
hodnocení	- zná metody a techniky hodnocení svých podřízených - ví jak poskytnout svým podřízeným zpětnou vazbu k jejich výkonu - na základě hodnocení dokáže stanovovat cíle, které vedou k rozvoji pracovníků	- Ano

(Tabulka 4: Specifické kompetence, zdroj: vlastní výzkum)

10. Průzkum vzdělávacích potřeb na Městském úřadě ve Frýdlantě

Průzkum vzdělávacích potřeb na Městském úřadě byl, po dohodě s vedením města a personalistkou, proveden formou dotazníkového šetření. Další možné řešení v podobě provedení individuálních strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci bylo nakonec z časových důvodů zavrhnuto. Rozhovory se všemi zaměstnanci odboru by se totiž musely odehrávat v pracovní době v budově „A“, tedy v jiné než sídlí odbor dopravy, protože zde není vhodný prostor. Navíc by byly časově náročné, což by při vytížení pracovníků odboru nebylo možné.

Oproti tomu dotazník, který byl distribuován elektronicky pomocí služebních e-mailů, mohli zaměstnanci vyplnit kdykoli během volné chvíle přímo na pracovišti, popřípadě si jej mohli poslat na domácí e-mail. Bohužel snadnost a rychlost distribuce dotazníku je vykoupena nižší vypovídací hodnotou oproti strukturovanému rozhovoru.

Cílem průzkumu bylo analyzovat vzdělávací potřeby zaměstnanců odboru. Vzdělávací potřebu jsme si v kapitole 9.3.4. definovali jako rozdíl mezi požadovanou úrovní kompetence a současným stavem. Pokud je kompetence nedostatečně rozvinuta, vzniká vzdělávací potřeba.

Operacionalizace

Dotazník je rozdělen do dvou částí – první část se týká vyložení kompetenčního modelu, druhá má spíše obecný charakter. Zde byly kladeny otázky, které zajímaly vedení města a personální oddělení.

Otázky týkající se kompetencí byly konstruovány dle následujícího klíče – byla stanovena škála od 1 do 10, kde 1 má nejmenší váhu a 10 nejvyšší. Respondenti byli vyzváni, aby na této škále ohodnotili, jak moc je kompetence potřebná pro pracovní výkon. Samozřejmě, že zde je ideální co nejvyšší bodové hodnocení, které zároveň ukazuje nakolik je daná kompetence validní. Pokud by kompetence byla hodnocena zaměstnanci jako nepotřebná, musela by být vymazána z kompetenčního modelu. Dodejme, že všechny identifikované kompetence byly zaměstnanci hodnoceny jako potřebné, když u žádné nekleslo hodnocení pod 7 bodů. Proto byl kompetenční model shledán validním.

Odpovědi na další otázku pak zaměstnanec sám ohodnotil, do jaké míry je u něj kompetence rozvinuta. Čím větší je rozdíl mezi odpovědi na první a druhou otázku, tím je otázka vzdělávání v dané oblasti naléhavější. Jako hranice kdy vyvstává vzdělávací potřeba, byl stanoven rozdíl minimálně 2 bodů mezi první a druhou odpovědí.

Kompetence nebyla v dotazníku explicitně pojmenována, ale byl zde ponechán pouze popis projevu chování a to především z toho důvodu, aby respondentova odpověď nebyla ovlivněna názvem kompetence, který by v některých případech mohl působit sugestivně. (Například název kompetence orientace na klienta vyloženě vybízí respondenta ke stylizaci)

Na základě vyhodnocení výsledků průzkumu byly každému zaměstnanci navrženy kurzy, které pomáhají rozvíjet konkrétní kompetence, jež on sám považuje za nedostatečně rozvinuté. Další posouzení vhodnosti zvolených kurzů pak již ponechám na samotném zaměstnanci a vedení úřadu. Kurzy jsem vybíral z internetových databází organizací, které v současnosti s úřadem spolupracují. (viz kapitola 9.2)

V diplomové práci nebudou, po dohodě s vedením úřadu, uvedena jména konkrétních zaměstnanců, ale pouze názvy pozic.

10. 1 Vyhodnocení výsledků průzkumu vzdělávacích potřeb na Městském úřadě ve Frýdlantě

Vedoucí odboru

Vedoucí odboru se domnívá, že otázce vzdělávání je na úřadě věnována dostatečná pozornost a současný systém vzdělávání je pro něj velmi přínosný.

Vzdělávání je pro něj zároveň možností k rozvoji a sám k tomu dodává: „Vzdělávací potřebu chápu jako stupeň uvědomění si „nedostatečnosti“ určité konkrétní vědomosti, dovednosti či schopnosti pro optimální výkon mé pozice. Stupeň této potřeby může být u konkrétního pracovníka pocíťován jako velmi silný, ale u jiného jako velmi slabý. V podstatě se jedná o rozdíl (disproporci) mezi aktuálními znalostmi a dovednostmi a požadovanou kvalifikaci na konkrétní pracovní místo určenou stanoveným stupněm vzdělání, jeho zaměřením a dalším odborným požadavkem. Pro vymezení konkrétní vzdělávací potřeby by aktuální znalosti a dovednosti určitého pracovníka měly být na nižší úrovni než požadovaná kvalifikace.“

Ke zkvalitnění práce na úřadě by podle vedoucího odboru přispělo především zvýšení odborné kvalifikace (10 bodů), dále zlepšení v řešení konfliktních situací (8) a zlepšování komunikačních dovedností (7)

Osobně se nedomnívá, že by v současné době potřeboval absolvovat jakýkoli kurz, který by mu pomohl v jeho pracovním životě.

Pokud vyhodnotíme výsledky otázek které se týkají kompetenčního modelu, pak vidíme určité nedostatky v kompetencích plánování, hodnocení a komunikace. Proto bych pro vedoucího odboru doporučoval následující kurz Institutu veřejné správy, který všechny tyto body v určité formě řeší:

Komunikační dovednosti a jejich aplikace ve správní praxi²⁶

Délka kurzu: 32 hodin

Cena kurzu: 5.800 Kč vč. 19% DPH

Max. počet účastníků: 14

Tento program je novinkou v nabídce vzdělávání ve veřejné správě. Účastníci nejsou pouze pasivními posluchači, ale mají možnost sami se zapojit do průběhu výuky, přehrát

²⁶ Dostupné z <http://ivs.econ.muni.cz/studium_prub.html>

si modelové situace, procvičit si komunikační dovednosti v praxi. Kurz je udělán na míru potřebám veřejné správy. Je určen pro vedoucí úředníky územních samosprávných celků. Vzhledem k tomu, že efektivnost veřejné správy závisí rovněž na vzájemné komunikaci úředníků a zastupitelů, bude kurz zpřístupněn rovněž pro volené zástupce obcí. Vzdělávací program je rozdělen na 2 moduly, každý modul v rozsahu 2 dnů. Výuka u obou modulů bude probíhat formou přednášek a tréninku dovedností, založeného na využití modelových situací, diagnostických dotazníků určených k sebepoznání účastníků (test týmových rolí, dotazník řešení konfliktů), případových studií, apod.

A1. modul: Komunikační proces a základní komunikační dovednosti

V rámci prvního modulu bude soustředěna pozornost na komunikační proces, základní komunikační dovednosti (kladení otázek, naslouchání, účinná argumentace), základy asertivity, v nichž si uchazeč získá dovednost jak asertivně reagovat na kritiku jiných, jak přátelsky prosadit oprávněný požadavek či jak přátelsky odmítnout nepříjemný požadavek, naučí se jak účinně chválit, konstruktivně kritizovat, apod.

Tento modul je tvořen 4 předměty:

- 1. Komunikační proces**
- 2. Základní komunikační dovednosti**
- 3. Základy asertivity**
- 4. Vybrané asertivní dovednosti**

A2. modul: Rozvoj vybraných manažerských dovedností

Tento modul je zaměřen na osvojení si vybraných manažerských dovedností. Účastník kurzu se seznámí s obecnými zásadami účinného vedení rozhovorů se spolupracovníky, s možnostmi využití a přínosem týmové práce v oblasti veřejné správy. Naučí se, jak si připravit účinnou prezentaci, bude mít možnost nacvičit si prezentační dovednosti, apod. Závěrečná část kurzu bude věnována konfliktům a způsobům jejich řešení. Tento modul je tvořen 5 předměty:

- 1. Rozhovory se spolupracovníky**
- 2. Hodnotící rozhovor**
- 3. Týmová práce**
- 4. Účinná prezentace**
- 5. Konflikty a jejich řešení**

Výsledky vedoucího odboru:

Manažerské kompetence

<i>Kompetence</i>	<i>Jak moc je potřebné ? 1 – 10 bodů</i>	<i>Jak jsem schopen(a) používat 1 – 10 bodů</i>	<i>Případný komentář</i>
plánování	10	7	
organizování	10	10	
vedení lidí	10	10	
motivace	10	10	
delegování	10	10	
analytické myšlení	10	10	
leadership	7	7	
hodnocení pracovníků	10	7	

(Tabulka 5: Manažerské kompetence - vedoucí, zdroj: vlastní výzkum)

Sociální kompetence

<i>Kompetence</i>			
orientace na klienta	10	10	
komunikace	10	7	
asertivita	10	10	
empatie	10	10	
zvládání konfliktů	10	10	
zvládání mezilidských vztahů	10	10	
profesionalita	10	10	

(Tabulka 6: Sociální kompetence - vedoucí, zdroj: vlastní výzkum)

Technické kompetence

uživatelská úroveň ovládnutí PC a dalších zařízení	10	10	
---	----	----	--

(Tabulka 7: Technické kompetence - vedoucí, zdroj: vlastní výzkum)

Kompetence spojené se znalostí právních předpisů

znalost právních předpisů	10	10	
----------------------------------	----	----	--

(Tabulka 8: Kompetence spojené se znalostí právních předpisů - vedoucí, zdroj: vlastní výzkum)

Odborný referent 1

Pracovnice se domnívá, že v současnosti je na úřadě věnována oblasti vzdělávání dostatečná pozornost a systém, kterým jsou kurzy vybírány je také v pořádku. Vzdělávání pak považuje za možnost rozvoje a je pro ni důležité. Poslední z absolvovaných kurzů byl pro ni spíše přínosný.

K lepšímu výkonu odboru dopravy by pak dle jejího názoru přispělo zvýšení úrovně odborných znalostí (7bodů), vzdělávání v komunikačních dovednostech (7) a zejména vzdělávání v oblasti řešení konfliktních situací (8).

Sama pro sebe pak určila jako ideální kurz *Aplikace správního řádu na zákon o pozemních komunikacích*. Bohužel takto konkrétně zaměřený kurz není v současnosti v nabídce vzdělávacích agentur a je proto třeba hledat v kurzech, které jsou obecněji zaměřeny jako např. kurz *Právní úprava na pozemních komunikacích* vzdělávací agentury Profesim.²⁷ Otázkou je, zda-li by byl takto pojatý kurz pro pracovníci přínosný či ne.

Z výsledků kompetenčního modelu je zřejmé, že s úrovní kompetencí je pracovnice spokojena, určité nedostatky vnímá pouze v komunikačních dovednostech a ve zvládání konfliktů. Proto lze doporučit následující kurz agentury Aperta Liberec:

Komunikační dovednosti a vyjednávání²⁸

Obsah: Základním vzdělávacím záměrem kurzu je zvládnutí situací, kdy je potřeba vyjednávat především s nadřízenými či podřízenými, občany, i v týmu. Kurz účastníkům poskytne základní principy vyjednávání a praktické nástroje k vyjednávání se silnějším či agresivním partnerem.

Pro koho: Kurz je určen všem úředníkům a vedoucím úředníkům, kteří přicházejí do přímého kontaktu s klienty – občany.

Délka trvání: Kurz je rozvržen do dvou dnů, s dotací 16 hodin.

Program kurzu:

1. Úvod – Význam komunikace v práci úředníka, přehled požadovaných komunikačních dovedností
2. Aktivní naslouchání a efektivní promluva
3. Trénink komunikace

²⁷ Dostupné na < <http://www.profesim.cz/seminare-ms/22-Kurzy-v-Brne/179-POZEMNI-KOMUNIKACE>>

²⁸ Dostupné na < <http://www.aperta.cz/vzdelavani-pro-verejnou-spravu/komunikacni-dovednosti-a-vyjednavani.htm>>

4. *Trénink vyjednávání*
5. *Základní principy vyjednávání, odlišnosti týmového vyjednávání*
6. *Trénink rozpoznávání vyjednávacích strategií protistrany, vliv typu partnera na strategii při jednání*
7. *Vyjednávání se „silnějším“ partnerem*
8. *Trénink vyjednávání se „silnějším“ partnerem*
9. *Řešení konfliktů při jednání s agresivním partnerem*

Sociální kompetence

<i>Kompetence</i>	<i>Jak moc je potřebné ? 1 – 10 bodů</i>	<i>Jak jsem schopen(a) používat 1 – 10 bodů</i>	<i>Případný komentář</i>
orientace na klienta	10	10	
komunikace	10	7	
asertivita	10	10	
empatie	10	10	
zvládání konfliktů	10	8	
zvládání mezilidských vztahů	10	10	
profesionalita	10	10	

(Tabulka 9: Sociální kompetence – odborný referent 1, zdroj: vlastní výzkum)

Technické kompetence

uživatelská úroveň ovládání PC a dalších zařízení	10	10	
--	----	----	--

(Tabulka 10: Technické kompetence – odborný referent 1, zdroj: vlastní výzkum)

Kompetence spojené se znalostí právních předpisů

znalost právních předpisů	10	10	
----------------------------------	----	----	--

(Tabulka 11: Kompetence spojené se znalostí právních předpisů – odborný referent 1, zdroj: vlastní výzkum)

Odborný referent 2

Pracovník považuje vzdělávání za důležité a vnímá ho jako možnost rozvoje. Jako jediný z dotázaných si myslí, že na úřadě se oblasti vzdělávání nevěnuje dostatečná pozornost a zároveň si myslí, že systém vzdělávání je pro něj spíše nepřínosný což vysvětluje následovně: „Odborné kurzy si zjišťujeme převážně sami, náhodným způsobem, často se o kurzu, který by pro nás mohl být přínosem dozvíme pozdě. To ale asi úplně nevyřeší samotný MěÚ. Alespoň pro nabídku jednotlivých kurzů by měl být společný systém v rámci ČR.“

Jako přínosné vidí pro odbor vzdělávání v odborných znalostech (10 bodů), vzdělávání v komunikačních dovednostech (7) a řešení konfliktních situací.

Kompetenční model ukázal, že pracovník má mírné pochybnosti o kompetencích komunikace, asertivita a zvládání konfliktů. Proto bych pro tohoto respondenta doporučil stejný kurz jako v předcházejícím případě, tzn. kurz *Komunikačních dovedností a vyjednávání* agentury Aperta Liberec.

Co se týká mírných nedostatků v práci s informačními technologiemi, měl by být pracovník dotázán personalistkou, jaký konkrétní problém by chtěl řešit a podle toho by měl být vybrán vhodný kurz.

Sociální kompetence

<i>Kompetence</i>	<i>Jak moc je potřebné ? 1 – 10 bodů</i>	<i>Jak jsem schopen(a) používat 1 – 10 bodů</i>	<i>Případný komentář</i>
orientace na klienta	10	9	V přestupkovém řízení, kde se ukládají sankce (pokuta, zákaz činnosti), nemůže být spokojenost prioritou.
komunikace	10	8	
asertivita	10	8	
empatie	9	8	
zvládání konfliktů	10	8	
zvládání mezilidských vztahů	8	8	
profesionalita	8	8	

(Tabulka 12: Sociální kompetence – odborný referent 2, zdroj: vlastní výzkum)

Technické kompetence

uživatelská úroveň ovládání PC a dalších zařízení	10	8	
--	----	---	--

(Tabulka 13: Technické kompetence – odborný referent 2, zdroj: vlastní výzkum)

Kompetence spojené se znalostí právních předpisů

znalost právních předpisů	10	9	
----------------------------------	----	---	--

(Tabulka 14: Kompetence spojené se znalostí právních předpisů – odborný referent 2, zdroj: vlastní výzkum)

Odborný referent 3

Pracovnice si myslí, že na úřadě je vzdělávání věnována spíše dostatečná pozornost, ovšem dodává že: „MěÚ bohužel nemůže ovlivnit druh a počet pořádaných kurzů Ministerstvem dopravy a Krajským úřadem, které jsou z hlediska odbornosti nejdůležitější. V tom vidím největší problém.“ Druh a obsah kurzů tak nedostatečně odráží vzdělávací potřeby úředníků Městského úřadu ve Frýdlantě.

Pracovnice dále vidí jednu nevýhodu v jednodenních kurzech, které absolvuje – jednodenní kurz neumožňuje rozvinout hlubší diskusi o problému a pokud ano, pak je to na úkor množství získaných informací.

Co se týká vzdělávání na odboru tak by přivítala zvýšení odborných znalostí (10 bodů), vzdělávání v komunikačních dovednostech (9), vzdělávání v oblasti řešení konfliktů (9). Jako další možnost vzdělávání uvádí znakovou řeč.

Název ideálního kurzu je pro tuto pracovníci *Legislativa registru vozidel v praxi*. Jako nejvhodnější nabídka byl proto určen kurz vzdělávací agentury TSM s.r.o.:

Registr vozidel a správní řád, aktuální praktická problematika²⁹

Cena: 1700Kč, jednodenní kurz

Program kurzu

Aktualizační seminář k problematice registru vozidel. Zákon. č. 500/2004 Sb., správní řád a jeho aplikace v souvislosti s registračními úkony. Usnesení a rozhodnutí ve správním řízení vyhotovené obecními úřady obcí s rozšířenou působností. Zákon č. 56/2001 Sb., vyhláška č. 243/2001 Sb., o registraci vozidel. Novelizace zákonů za aktuální období s dopadem na registr vozidel. Informace, metodické pokyny, praktické příklady a diskuse.

Všechny kompetence má pracovnice, dle svého názoru, rozvinuty dostatečně.

²⁹ Dostupné na < <http://www.tsmvyskov.cz/kurz.php?vs=10408> >

Sociální kompetence

<i>Kompetence</i>	<i>Jak moc je potřebné ? 1 – 10 bodů</i>	<i>Jak jsem schopen(a) používat 1 – 10 bodů</i>	<i>Případný komentář</i>
orientace na klienta	10	9	V přestupkovém řízení, kde se ukládají sankce (pokuta, zákaz činnosti), nemůže být spokojenost prioritou.
komunikace	10	9	
asertivita	10	9	
empatie	10	9	
zvládání konfliktů	10	9	
zvládání mezilidských vztahů	10	9	
profesionalita	10	9	

(Tabulka 15: Sociální kompetence – odborný referent 3, zdroj: vlastní výzkum)

Technické kompetence

uživatelská úroveň ovládání PC a dalších zařízení	10	9	
--	----	---	--

(Tabulka 16: Technické kompetence – odborný referent 3, zdroj: vlastní výzkum)

Kompetence spojené se znalostí právních předpisů

znalost právních předpisů	10	9	
----------------------------------	----	---	--

(Tabulka 17: Kompetence spojené se znalostí právních předpisů – odborný referent 3, zdroj: vlastní výzkum)

Odborný referent 4

Tento pracovník si sice myslí, že oblasti vzdělávání je věnována na úřadě dostatečná pozornost, ale samotný systém nepovažuje za příliš přínosný a to vzhledem k tomu, že se dle něj dává přednost školením, která mají pouze omezený praktický význam. Uvítal by školení praktičtějšího zaměření. Dále mu vadí, že se na začátku roku pozastavilo objednávání školení, kvůli čemuž došlo k promeškání některých termínů odborných školení pro zkušební komisaře.

Pracovník vidí největší možnosti rozvoje odboru ve zvýšení úrovně odborných znalostí (9 bodů), vzdělávání v komunikačních dovednostech (9) a řešení konfliktních situací (8).

Jako další možnost vzdělávání, protože pracuje jako zkušební komisař, uvedl praktické školení ve škole bezpečné jízdy apod.. Takových kurzů je v dnešní době celá řada a záleží zejména na dohodě mezi vedením úřadu a zaměstnancem, zda-li mu takový kurz umožní vykonat.

Dle kompetenčního modelu, má respondent, dle svého odhadu, všechny kompetence rozvinuté na dostatečnou úroveň.

Sociální kompetence

<i>Kompetence</i>	<i>Jak moc je potřebné ? 1 – 10 bodů</i>	<i>Jak jsem schopen(a) používat 1 – 10 bodů</i>	<i>Případný komentář</i>
orientace na klienta	8	8	
komunikace	8	8	
asertivita	8	7	
empatie			
zvládání konfliktů	8	8	
zvládání mezilidských vztahů	8	8	
profesionalita	8	7	

(Tabulka 18: Sociální kompetence – odborný referent 4, zdroj: vlastní výzkum)

Technické kompetence

uživatelská úroveň ovládání PC a dalších zařízení	8	7	
--	---	---	--

(Tabulka 19: Technické kompetence – odborný referent 3, zdroj: vlastní výzkum)

Kompetence spojené se znalostí právních předpisů

znalost právních předpisů	8	8	
----------------------------------	---	---	--

(Tabulka 20: Kompetence spojené se znalostí právních předpisů – odborný referent 3, zdroj: vlastní výzkum)

Odborný referent 5

Pracovnice si myslí, že oblasti vzdělávání je na úřadě věnována dostatečná pozornost a systém vzdělávání je pro ni spíše přínosný. Zároveň považuje vzdělávání za možnost osobního rozvoje.

K lepšímu výkonu práce na odboru by přispělo zejména zvýšení úrovně odborných znalostí (10 bodů), školení v oblasti řešení konfliktních situací (10) a zvýšení úrovně komunikačních dovedností (8).

Jako název ideálního kurzu uvedla pracovnice *Vedení správního řízení při podání námitek proti bodovému hodnocení řidičů*.

Proto navrhuji následující kurz vzdělávací agentury TSM s.r.o.:

Bodový systém hodnocení řidičů³⁰

Cena kurzu: 1815 Kč vč. DPH

Obsah kurzu:

Vztah mezi správním řádem a silničním zákonem ve věci řidičských oprávnění a řidičských průkazů. Způsob výkonu veřejné, státní moci při přidělování bodů a při řízení o námitkách. Poznatky z uplatňování tzv. bodového systému hodnocení řidičů v praxi. Řešení praktických problémů, na které se každodenně naráží při výkonu této agendy, zejména pak při řízení o námitkách proti uděleným bodům, a to kvůli zcela nedostatečné úpravě v silničním zákoně, mj. např. řízení o námitkách - jedná se o řízení zahájené na základě žádosti nebo z moci úřední (jaký a proč je v tom rozdíl, co to znamená pro úřad) Vyhodnocování návrhů důkazů účastníků řízení v řízení o námitkách. Povinnosti úřadu v řízení o námitkách. Unesení důkazního břemene úřadem v řízení o námitkách. Bodový systém hodnocení řidičů. Přidělování bodů dle silničního zákona. Povinnosti úředníka v souvislosti s bodovým systémem hodnocení řidičů. Oznamovací povinnost úřadu. Řízení o námitkách ve věci přidělených bodů. Přestupky v souvislosti s provozem na pozemních komunikacích dle novely zákona o přestupcích a silničního zákona. Pozbytí, odnětí a vracení řidičského oprávnění ve světle aktuální právní úpravy. Registr řidičů. Výdej dat z registru řidičů. Ochrana osobních údajů držitelů řidičských průkazů. Služba veřejnosti - rámec praktických možností elektronické komunikace.

Z kompetenčního modelu pak vidíme, že jediná oblast v níž vidí pracovnice nedostatek je zvládání konfliktů.

Zde bych proto navrhoval následující kurz vzdělávací agentury TSM s.r.o. (bohužel není akreditovaný).:

³⁰Dostupné na < http://www.skoleni-kurzy.eu/kurz-1963_studium-bodovy-system-hodnoceni-ridicu_obchodni-pravo>

Konflikt, aneb jak neztratit nervy a z konfliktu něco získat³¹

Cena kurzu: 2000 Kč vč. DPH

Obsah kurzu:

Vychází z potřeb klientů komunikovat lépe a cíleněji ve složitých komunikačních situacích s problematickými klienty. V kurzu se budeme formou her a testů zabývat zejména následujícími tématy: Co pro nás samotné konflikt představuje – porozumění konfliktu. Můžeme se lépe vybavit na zvládnutí konfliktů a jak? Jaké existují typy konfliktů a jaké můžeme uplatnit styly a strategie na jejich zvládnutí. Jak uklidnit vyhořelé emoce (naše i klientů). Rizika dlouhodobého stresu vznikající při špatném zvládnutí konfliktu – co s tím? Diskuse.

Cíl semináře:

Jak si zachovat tvář (profesní) fazóny, zvládnout konflikt (jako profesionál) a zároveň se nezbláznit (jako člověk).

Sociální kompetence

Kompetence	Jak moc je potřebné? 1 – 10 bodů	Jak jsem schopen(a) používat 1 – 10 bodů	Případný komentář
orientace na klienta	10	10	
komunikace	10	10	
asertivita	10	10	
empatie	10	10	
zvládnutí konfliktů	10	8	
zvládnutí mezilidských vztahů	10	10	
profesionalita	10	10	

(Tabulka 21: Sociální kompetence – odborný referent 5, zdroj: vlastní výzkum)

Technické kompetence

uživatelská úroveň ovládnutí PC a dalších zařízení	10	10	
---	----	----	--

(Tabulka 22: Technické kompetence – odborný referent 5, zdroj: vlastní výzkum)

Kompetence spojené se znalostí právních předpisů

znalost právních předpisů	10	10	
----------------------------------	----	----	--

(Tabulka 23: Kompetence spojené se znalostí právních předpisů – odborný referent 5, zdroj: vlastní výzkum)

³¹ Dostupné na: <<http://www.tsmvyskov.cz/kurz.php?vs=30163>>

Odborný referent 6

Pracovnice si myslí, že oblasti vzdělávání je na úřadě věnována rozhodně dostatečná pozornost a systém považuje za velmi přínosný. Vzdělávání je pro ni možností rozvoje a je pro ni důležité.

Pro odbor dopravy by dle ní bylo nejpřínosnější vzdělávání v oblasti odborných znalostí 10 (bodů) a zvládání konfliktních situací (8).

Dle vlastního vyjádření absolvovala v nedávné době kurz vedení registru řidičů a vydávání řidičských průkazů, takže nyní necítí potřebu dalšího vzdělávání, což nám potvrzuje i pohled na kompetenční model.

Sociální kompetence

<i>Kompetence</i>	<i>Jak moc je potřebné ? 1 – 10 bodů</i>	<i>Jak jsem schopen(a) používat 1 – 10 bodů</i>	<i>Případný komentář</i>
orientace na klienta	10	10	
komunikace	10	10	
asertivita	10	10	
empatie	10	10	
zvládání konfliktů	10	10	
zvládání mezilidských vztahů	10	10	
profesionalita	10	10	

(Tabulka 24: Sociální kompetence – odborný referent 6, zdroj: vlastní výzkum)

Technické kompetence

uživatelská úroveň ovládnutí PC a dalších zařízení	10	10	
---	----	----	--

(Tabulka 25: Technické kompetence – odborný referent 6, zdroj: vlastní výzkum)

Kompetence spojené se znalostí právních předpisů

znalost právních předpisů	10	10	
----------------------------------	----	----	--

(Tabulka 26: Kompetence spojené se znalostí právních předpisů – odborný referent 6, zdroj: vlastní výzkum)

Odborný referent 7

Tato pracovnice si myslí, že: „zajistit přínosná školení pro registr vozidel ze strany MěÚ je náročná, neboť MD ČR odborné kurzy v otázce dopravy – registrace a jejich změny, nejsou tak časté jak by z naší strany bylo potřebné.“

I pro tuto zaměstnankyni je vzdělávání příležitostí k rozvoji a je užitečné.

Na odboru dopravy by dle ní byl vhodný rozvoj zaměstnanců v oblasti odborných znalostí (10 bodů), rozvoj komunikačních dovedností (10), řešení konfliktních situací (10), ale i vzdělávání v českém a cizím jazyce (8). Dále by uvítala vzdělávání ve znakové řeči a obsluze operačního systému Windows. (co se týká vzdělávání v oblasti ovládání OP Windows, tak nabídka kurzů je velká a záleží na domluvě pracovnice a personalistky jaký kurz by byl nejvhodnější).

Jako ideální kurzy uvedla *registraci vozidel a právní legislativa a její využití v praxi*. Proto navrhuji stejné školení jako u odborného referenta 3:

Registr vozidel a správní řád, aktuální praktická problematika

Při pohledu na kompetenční model vidíme nedostatky v práci s informačními technologiemi (opět je potřeba, aby personalistka zjistila přesné nedostatky a řešila věc přímo se zaměstnancem) a v komunikačních dovednostech. Zde proto navrhuji již výše uvedené kurzy týkající se komunikace, popř. kurz portálu www.akreditovane kurzy.cz

Komunikační dovednosti úředníka

Obsah kurzu:

Cílem vzdělávacího programu je seznámit úředníky veřejné správy se základními pojmy, principy a funkcemi komunikace jako dynamického procesu, který je základem pro existenci mezilidských vztahů.

Sociální kompetence

<i>Kompetence</i>	<i>Jak moc je potřebné ? 1 – 10 bodů</i>	<i>Jak jsem schopen(a) používat 1 – 10 bodů</i>	<i>Případný komentář</i>
orientace na klienta	10	9	
komunikace	10	8	
asertivita	8	8	
empatie	9	9	
zvládání konfliktů	9	8	
zvládání mezilidských vztahů	10	10	
profesionalita	10	9	

(Tabulka 27: Sociální kompetence – odborný referent 7, zdroj: vlastní výzkum)

Technické kompetence

uživatelská úroveň ovládání PC a dalších zařízení	10	8	
--	----	---	--

(Tabulka 28: Technické kompetence – odborný referent 7, zdroj: vlastní výzkum)

Kompetence spojené se znalostí právních předpisů

znalost právních předpisů	10	9	
----------------------------------	----	---	--

(Tabulka 29: Kompetence spojené se znalostí právních předpisů – odborný referent 7, zdroj: vlastní výzkum)

10.2 Shrnutí výsledků průzkumu vzdělávacích potřeb

Pokud shrneme výsledky průzkumu na Odboru dopravy na Městském úřadě ve Frýdlantě pak můžeme říci, že drtivá většina zaměstnanců si myslí, že oblasti vzdělávání je věnována dostatečná pozornost. Pouze jediný z respondentů si myslí, že vzdělávání se pozornosti spíše nedostává, ovšem problém nevidí v samotném úřadu, ale celkovém systému vzdělávání úředníků v České republice.

Co se týká systému vzdělávání na úřadě, tak pouze dva respondenti uvedli, že je spíše nepřínosný. Výtky byly směřovány především k tomu, že systém výběru školení je nekoncepční, protože si kurzy zaměstnanci vybírají sami a o některých se tak nemusí vůbec dozvědět. Dle názoru jednoho respondenta by pomohlo, pokud by byl přístupný seznam všech akreditovaných kurzů organizací, které poskytují vzdělávání pro veřejnou správu. Takové řešení ovšem logicky není v silách Městského úřadu Frýdlant a bude záležet zejména na Ministerstvu vnitra České republiky, které kurzy akredituje, zda-li v budoucnu takový registr zřídí.

Co se týká spokojenosti s kurzy kterých se zaměstnanci odboru zúčastňují, tak pro všechny byl poslední absolvovaný kurz přínosný, pro dva zaměstnance dokonce velmi přínosný. Zdá se tedy, že vzdělávání plní na úřadě svůj účel.

Velice důležitá je pak skutečnost, že všichni zaměstnanci považují vzdělávání za možnost k osobnímu i pracovnímu seberozvoji a je pro ně velmi důležité. Proto lze učinit závěr, že zaměstnanci na odboru dopravy jsou přístupni dalšímu vzdělávání a jsou ochotni se rozvíjet žádoucím směrem, což je velmi příznivá zpráva nejen pro vedení úřadu, ale i veřejnost, která služby úřadu využívá.

Při pohledu do následující tabulky vidíme, že zaměstnanci si myslí, že k lepšímu výkonu na odboru dopravy by přispělo vzdělávání zejména v oblasti odborných znalostí, v řešení konfliktních situací a vzdělávání v komunikačních dovednostech.

Vzdělávání v českém a cizím jazyce není vnímáno tak naléhavě.

Vzdělávání	Průměrné hodnocení (1-10)
Zvýšení úrovně odborných znalostí (především znalosti legislativy, zvláštní odborná způsobilost atd.)	9,5
Vzdělávání v komunikačních dovednostech	7,6
Vzdělávání v českém jazyce	4,6
Vzdělávání v cizím jazyce	4,3
Řešení konfliktních situací	8,5
Jiné vzdělávání	Škola bezpečné jízdy
	Znaková řeč
	Windows

(Tabulka 29: Průměrné hodnocení vzdělávacích oblastí, zdroj: vlastní výzkum)

Návrh odborných školení pro jednotlivé zaměstnance odboru byl učiněn v předchozím textu.

Co se týká vzdělávání v komunikačních dovednostech a řešení konfliktních situací, tak obé komplexně pokrývá již jednou zmíněný kurz Institutu veřejné správy: *Komunikační dovednosti a jejich aplikace ve správní praxi*.

Vzdělávání v českém jazyce by mohl řešit poměrně zajímavý akreditovaný kurz vzdělávací agentury TSM s.r.o:

Úřední gramatické jevy – problematické oblasti, nejčastější chyby v praxi³²

Cena kurzu: 1.500 Kč vč. DPH

Obsah kurzu: Praktický seminář poskytne jasné informace ke gramatickým jevům, ve kterých se vyskytují nejčastější problémy. Součástí semináře budou praktická cvičení k probíraným gramatickým jevům. Diskuse, dotazy.

Kurzy cizích jazyků jsou pořádány přímo na úřadě a záleží na každém zaměstnanci jestli se jich chce, či nechce zúčastnit.

³² Dostupné na: < <http://www.tsmvyskov.cz/kurz.php?vs=10203>>

11. Závěr

Hlavním cílem této práce bylo provedení analýzy vzdělávacích potřeb na Odboru dopravy Městského úřadu ve Frýdlantě.

Pro tento účel byl nejdříve vytvořen kompetenční model pro zaměstnance odboru. Na jeho základě byl vytvořen dotazník. Následný průzkum měl za cíl odhalit vzdělávací potřebu u každého zaměstnance. Sběr dat pomocí dotazníku má ve srovnání s metodou strukturovaných rozhovorů nevýhodu v nižší vypovídací hodnotě. Výhody v podobě rychlého a časově nenáročného sběru dat ale nakonec převážily nad touto nevýhodou. Pokud by vedení úřadu v budoucnu uvažovalo o rozsáhlejší analýze vzdělávacích potřeb doporučoval bych dotazníkovou metodu kombinovat právě s metodou strukturovaných rozhovorů. Takovým způsobem by bylo možno získat velmi komplexní pohled na problematiku vzdělávání na úřadě.

Vzdělávací potřeba byla definována jako rozdíl mezi požadovanou úrovní kompetence a současným stavem. Pokud je kompetence nedostatečně rozvinuta, vzniká vzdělávací potřeba.

V dotazníku respondent sám ohodnotil jak je pro něj konkrétní kompetence důležitá a nakolik si myslí, že je u něj rozvinuta. Metoda samoodhadu s sebou samozřejmě přináší určitá omezení. Respondent totiž může mít nadsazené mínění o hloubce svých schopností a dovedností. Ideální by proto bylo vytvoření nástroje pro 360 stupňovou zpětnou vazbu, kdy se do hodnocení zapojuje nejen samotný zaměstnanec, ale všichni ti, kteří s ním přijdou do kontaktu (tedy nadřízený, spolupracovníci a veřejnost). Vytvoření takového nástroje by mohlo být dalším krokem v rozvoji vzdělávání na úřadě a zároveň velmi dobrým pomocníkem při hodnocení zaměstnanců

Další otázky dotazníku směřovaly ke zjištění stavu vzdělávání na úřadě a spokojenosti zaměstnanců se systémem vzdělávání.

Hlavním výstupem této práce bylo navržení relevantních kurzů pro všechny zaměstnance u nichž byla shledána vzdělávací potřeba. Tyto kurzy byly navrženy jak na základě výsledků z kompetenčního modelu, tak na základě otevřené otázky ve které měli respondenti napsat název ideálního kurzu, který by jim pomohl v jejich každodenní práci. Následně byl pro ně vyhledán obsahově nejbližší kurz.

Nyní záleží na vedení úřadu zda-li na vybrané kurzy uvolní nezbytné finanční prostředky a především na samotných zaměstnancích, kteří by si sami měli rozhodnout, jestli jsou tyto navržené kurzy přínosem či nikoli.

Použité zdroje:

Monografie:

- Armstrong, Micheal: *Personální řízení*, Praha: Grada, 2002. 8071696145
- Bartoňková, Hana: *Firemní vzdělávání*, Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. 978-80-244-1859-9
- Bartoňková, Hana: *Vzdělávací strategie*, Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. 978-80-244-2322-7
- Belcourtová, Monica ; Wright, Philips: *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*, Praha : Grada Publishing, 1998. 80-7169-459-2
- Dvořáková, Zuzana a kol.: *Personální řízení 1*, Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. 80-245-0248
- Jandourek, Jan: *Sociologický slovník*, Praha: Portál, 2001. 80-7178-535-0
- Koubek, Jan: *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, Praha : Management Press, 2003. 978-80-7261-168-3
- Kubeš, Marián; Kurnický, Roman; Spillerová, Dagmar: *Manažerské kompetence: způsobilost výjimečných manažerů*, Praha : Grada Publishing, 2004. 80-247-0698-9
- Senge, Peter: *Pátá disciplína: Teorie a praxe učící se organizace*, Praha Management Press, 2007. 978-80-7261-162-1
- Stýblo, Jiří a kol.: *Personalistika 2009 – 2010*, Praha: Aspi, 2009. 978-80-7357-429-1
- Šmída, Filip: *Strategie v podnikové praxi*, Praha : Professional Publishing, 2003, 80-86419-39-8

Internetové zdroje:

- Centrální databáze kompetencí. Dostupné na <<http://kompetence.nsp.cz/uvod.aspx>>
- Daniela Pauknerová VŠE, Katedra psychologie a sociologie řízení: *Bariéry rozvoje učící se organizace* [online]. C2010, poslední revize 26. 11. 2007 [cit.2010-24-01] Dostupné z: <http://managerweb.ihned.cz/c6-10126310-22476680-T00000_d-bariery-rozvoje-ucici-se-organizace>

- Doporučení Evropského parlamentu a Rady Evropské unie z 18. prosince 2006 o klíčových kompetencích pro celoživotní učení. [online], revize 26.7. 2008, C2010 [cit. 2010-08-02]. Dostupné z: < <http://publications.europa.eu/>>
- Edumenu: *Vedení hodnotících pohovorů metodou BEI*. Dostupné z: <<http://kurzy.edumenu.cz/d-33363/vedeni-hodnoticich-pohovoru-metodou-bei-kurz-praha>>
- Institut pro místní správu Praha. Dostupné na: <www.institutpraha.cz>
- Institut veřejné správy [online], poslední revize 7.12.. 2009, 2010 [cit. 2010-01-02].Dostupné z: <<http://ivs.econ.muni.cz/index.html>>
- Jiřina Nehybová: Možnosti a způsoby vzdělávání veřejné správy [online], poslední revize 17.5. 2008,C2010 [cit. 2010-08-02].Dostupné z: < <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/sbornik05.pdf>>
- Město Dačice. Dostupné z: <www.dacice-mesto.cz>
- Město Frýdlant. Dostupné na: <www.mesto-frydlant.cz>
- Město Konice. Dostupné z : <www.konice.cz>
- Ministerstvo vnitra České republika. Dostupné na <www.mvcr.cz>
- Národní agentura pro evropské vzdělávací programy: *Rozhodnutí č. 1720/2006/ES v českém jazyce*[online], poslední revize 9.2. 2010. Dostupné z <http://www.naep.cz/index.php?a=view-project-Principy_dobre_spravy_definovane_veřejným_ochráncem_lidských_práv, in: Principy dobré správy – sborník příspěvků [online] Dostupné z: <http://www.ochrance.cz/uploads/tx_odlistdocument/Principy_d_spravy_konference.pdf>
- Portál akreditované kurzy. Dostupné z: < www.akreditovanekurzy.cz>,C2010 [cit. 2010-08-02].
- Vzdělávací agentura Profesim. Dostupné z: <www.profesim.cz>
- Projekt Školy v pohybu [online]. C2010, poslední revize 9.2. 2010 [cit.2010-01-02] Dostupné z: < <http://www.skolyvpohybu.cz/o-projektu.html>>
- Radek Kovařík: *Zkušenosti s E-vzdělávacími portály*, www.akreditovanekurzy.cz [online], poslední revize 17.5. 2008, C2010 [cit. 2010-08-02].Dostupné z: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/sbornik05.pdf>>
- Vzdělávací agentura TSM s.r.o.. Dostupné z < <http://www.tsmvyskov.cz>>

- Westminster: *Pro úspěšné budování moderního úřadu je důležitý pohled zvenčí* [online], poslední revize 8. 2. 2010, C2010 [cit. 2010-08-02]. Dostupné z: <http://www.westminster.cz/cz/pripadove-studie/komunikacni-audit-mhmp.html>
- Zlínský kraj. Dostupné z: www.kr.-zlinsky.cz

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Osobnostní rysy a vlastnosti, zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 2: Sociální kompetence, zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 3: Kompetence k práci s informačními technologiemi, zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 4: Specifické kompetence, zdroj: vlastní výzkum)

Tabulka 5: Manažerské kompetence - vedoucí, zdroj: vlastní výzkum)

Tabulka 6: Sociální kompetence - vedoucí, zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 7: Technické kompetence - vedoucí, zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 8: Kompetence spojené se znalostí právních předpisů - vedoucí, zdroj: vlastní výzkum)

Tabulka 9: Sociální kompetence – odborný referent 1, zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 10: Technické kompetence – odborný referent 1, zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 11: Kompetence spojené se znalostí právních předpisů – odborný referent 1, zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 12: Sociální kompetence – odborný referent 2, zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 13: Technické kompetence – odborný referent 2, zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 14: Kompetence spojené se znalostí právních předpisů – odborný referent 2, zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 15: Sociální kompetence – odborný referent 3, zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 16: Technické kompetence – odborný referent 3, zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 17: Kompetence spojené se znalostí právních předpisů – odborný referent 3, zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 18: Sociální kompetence – odborný referent 4, zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 19: Technické kompetence – odborný referent 3, zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 20: Kompetence spojené se znalostí právních předpisů – odborný referent 3, zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 12: Sociální kompetence – odborný referent 2, zdroj: vlastní výzkum)

Tabulka 13: Technické kompetence – odborný referent 2, zdroj: vlastní výzkum)

Tabulka 14: Kompetence spojené se znalostí právních předpisů – odborný referent 2, zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 15: Sociální kompetence – odborný referent 3, zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 16: Technické kompetence – odborný referent 3, zdroj: vlastní výzkum)

Tabulka 17: Kompetence spojené se znalostí právních předpisů – odborný referent 3, zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 18: Sociální kompetence – odborný referent 4, zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 19: Technické kompetence – odborný referent 3, zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 20: Kompetence spojené se znalostí právních předpisů – odborný referent 3, zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 21: Sociální kompetence – odborný referent 5, zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 22: Technické kompetence – odborný referent 5, zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 23: Kompetence spojené se znalostí právních předpisů – odborný referent 5, zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 24: Sociální kompetence – odborný referent 6, zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 25: Technické kompetence – odborný referent 6, zdroj: vlastní výzkum)

Tabulka 26: Kompetence spojené se znalostí právních předpisů – odborný referent 6, zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 27: Sociální kompetence – odborný referent 7, zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 28: Technické kompetence – odborný referent 7, zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 29: Kompetence spojené se znalostí právních předpisů – odborný referent 7, zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 30: Průměrné hodnocení vzdělávacích oblastí, zdroj: vlastní výzkum

Přílohová část:

Příloha 1 – Plán vzdělávání úředníka

Příloha 2 – Příloha k plánu vzdělávání

Příloha 3 – Popisy pracovních míst na Odboru dopravy MěÚ Frýdlant

Příloha 4 – Organizační schéma Městského úřadu Frýdlant

Příloha 5 – Dotazník pro vedoucího Odboru dopravy MěÚ Frýdlant

Příloha 6 – Dotazník pro odborné referenty Odboru dopravy MěÚ Frýdlant

MĚSTSKÝ ÚŘAD FRÝDLANT

Plán vzdělávání úředníka (§17 zák.č.312/2002 Sb.)

Jméno a příjmení, titul			
Pracovní poměr od:			
Název pracovního místa:	vedoucí odboru dopravy		
Odbor (oddělení)	Odbor dopravy		
Charakter práce (správní činnosti):	Doprava		
Dosažené vzdělání:	Středoškolské průmyslová škola dopravní		
Zvláštní odborná způsobilost:			
Vzdělávání vedoucích:	Obecná část-č.osvědčení Zvláštní část-oblast dopravy-č.osv.		
Dohodnutý plán vzdělávání		Plnění plánu vzdělávání	
2006	Průběžné vzdělávání - 6 dnů		
2007	Průběžné vzdělávání - 6 dnů		
2008	Průběžné vzdělávání - 6 dnů		
Plán vzdělávání sestavil: personální pracovnice Podpis Datum			
Plán vzdělávání schválil:			
tajemnice MěÚ			
Plán vzdělávání převzal:			
vedoucí OD			
Změny plánu vzdělávání:			

příloha
k plánu
vzdělávání

**Příloha k plánu
vzdělávání**

Plán vzdělávání

2009	Průběžné vzdělávání - 6 dnů
-------------	------------------------------------

Plnění plánu vzdělávání

Průběžné vzdělávání

Název vzdělávací akce	nástup	ukončení	číslo osvědčení	dnů
Obec a pozemní komunikace	24.2.2009	24.2.2009	0609013//021	1
Bezpečnost v dopravě	21.4.2009	21.4.2009		1
Etika práce zaměst. Veřejné správy	12.5.2009	12.5.2009	0609028/6a00/009	1
Stavební zákon	11.6.2009	11.6.2009	0609031/7100/030	1
Optimalizace pořadí realizace sil. Obchvatů	17.6.2009	17.6.2009		1
Obec a pozemní komunikace	15.9.2009	15.9.2009	0609037/14800/011	1
etika práce zaměst. veřejné správy - korupce	17.9.2009	17.9.2009	0609051/6A00/001	1
Přestupky a sp.delikty v rámci SZ	5.11.2009	5.11.2009	0609045/45000/010	1

Celkem

8

Vypracovala:
personální pracovnice

Příloha 3 – Popisy pracovních míst na Odboru dopravy na MěÚ Frýdlant

Název pracovní pozice:	Vedoucí Odboru dopravy
Všeobecné povinnosti, práva a odpovědnost:	- Jsou vymezeny Zákoníkem práce č. 262/2006 Sb. v platném znění, pracovním řádem MěÚ a dalšími předpisy doplňujícími a souvisejícími. - Pracuje v souladu s ustanoveními § 15 zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.
Nejnáročnější činnosti:	- posuzování a ověřování způsobilosti k řízení silničních vozidel - komplexní posuzování technické způsobilosti jednotlivě vyrobeného nebo přestavěného nebo jednotlivě dovezeného silničního vozidla
Zajišťuje zejména tyto činnosti:	- vedení odboru dopravy - komplexní zajištění výkonu státní správy dle zák. č. 56/2001 komplexní posuzování technické způsobilosti jednotlivě vyrobeného nebo přestavěného nebo jednotlivě dovezeného silničního vozidla, zajištění státního dozoru - řešení stížnosti v oblasti zákona o podmínkách provozu na pozemních komunikacích - výkon státní správy a úseky získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel dle zák. č. 247/2000 Sb. - prování prevenci v oblasti bezpečnosti provozu na pozemních komunikacích -
Další činnosti:	- Zaměstnanec je povinen vykonávat z příkazu vedoucího další jiné práce, v popisu pracovní činnosti jmenovitě neuvedené, které souvisí s druhem práce sjednané v pracovní smlouvě
Bezprostřední nadřízený:	- Tajemník úřadu
Jazykové kompetence:	- Výborná znalost českého jazyka slovem i písmem

Název pracovní pozice:	Odborný referent
Všeobecné povinnosti, práva a odpovědnost:	- Jsou vymezeny Zákoníkem práce č. 262/2006 Sb. v platném znění, pracovním řádem MěÚ a dalšími předpisy doplňujícími a souvisejícími. - Pracuje v souladu s ustanoveními § 15 zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.
Nejnáročnější činnosti:	- Provádění změn v úředních dokladech, vystavování dokladů o změnách v úředních dokladech včetně kontroly správnosti zaváděných údajů v platných evidencích a vydaných dokladech - Předávání vystavených dokladů žadatelům - Vystavování úředních osvědčení
Zajišťuje zejména tyto činnosti:	- Výkon státní správy dle zákona č. 361/2000Sb., o silničním provozu - Vydává a vyměňuje řidičské průkazy (dále ŘP), vydává duplikáty ŘP, vydává mezinárodní ŘP, vyměňuje ŘP vydané cizím státem a ŘP Evropských společenství, zapisuje do mezinárodního ŘP vydaného cizím státem skutečnosti dle ustanovení § 107 a oznamuje orgánu cizího státu, který tento ŘP vydal, vede registr řidičů a vydává data z registru řidičů a vydává data z registru řidičů Vedení administrativních agend na úseku žadatelů o řidičský průkaz - Výkon agendy dle zákona č. 374/2007 Sb.
Další činnosti:	- Zaměstnanec je povinen vykonávat z příkazu vedoucího další jiné práce, v popisu pracovní činnosti jmenovitě neuvedené, které souvisí s druhem práce sjednané v pracovní smlouvě
Bezprostřední nadřízený:	- Vedoucí odboru dopravy
Jazykové kompetence:	- Výborná znalost českého jazyka slovem i písmem

Název pracovní pozice:	Odborný referent
Počet zaměstnanců na této pozici:	- 2
Všeobecné povinnosti, práva a odpovědnost:	- Jsou vymezeny Zákoníkem práce č. 262/2006 Sb. v platném znění, pracovním řádem MěÚ a dalšími předpisy doplňujícími a souvisejícími. - Pracuje v souladu s ustanoveními § 15 zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.
Nejnáročnější činnosti:	- Zajišťování agendy vyhledávání a vydávání úředních opisů, výpisů a potvrzení pro potřeby občanů, státních orgánů a jiných osob
Zajišťuje zejména tyto činnosti:	- Komplexní zajištění výkonu státní správy dle zák. č. 56/2001 Sb., zejména rozhoduje o zápisu do registru vozidel, provádí změny údajů, přiděluje registrační značky, provádí zápis zástavního práva, rozhoduje o vyřazení vozidel z registru - Řešení stížností v oblasti zákona o podmínkách provozu na pozemních komunikacích - Provádí prevenci v oblasti bezpečnosti provozu na pozemních komunikacích - Vydává podklady pro potřeby vojenské správy a civilní obrany - Vede spisovou agendu oddělení
Další činnosti:	- Zaměstnanec je povinen vykonávat z příkazu vedoucího další jiné práce, v popisu pracovní činnosti jmenovitě neuvedené, které souvisí s druhem práce sjednané v pracovní smlouvě
Bezprostřední nadřízený:	- Vedoucí odboru dopravy
Jazykové kompetence:	- Výborná znalost českého jazyka slovem i písmem

Název pracovní pozice:	Odborný referent
Všeobecné povinnosti, práva a odpovědnost:	- Jsou vymezeny Zákoníkem práce č. 262/2006 Sb. v platném znění, pracovním řádem MěÚ a dalšími předpisy doplňujícími a souvisejícími. - Pracuje v souladu s ustanoveními § 15 zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.
Nejnáročnější činnosti:	- Posuzování a ověřování způsobilosti k řízení silničních motorových vozidel
Zajišťuje zejména tyto činnosti:	- Výkon státní správy dle § 124 odst. 5 písm. b), j), k) zák. č. 361/2000 Sb. - Projednává přestupky proti bezpečnosti a plynulosti provozu na pozemních komunikacích – zák. č. 200/1990 Sb. - Provádí prevenci v oblasti bezpečnosti provozu na pozemních komunikacích - Zastupuje vedoucího odboru v době jeho nepřítomnosti
Další činnosti:	- Zaměstnanec je povinen vykonávat z příkazu vedoucího další jiné práce, v popisu pracovní činnosti jmenovitě neuvedené, které souvisí s druhem práce sjednané v pracovní smlouvě
Bezprostřední nadřízený:	- Vedoucí odboru dopravy
Jazykové kompetence:	- Výborná znalost českého jazyka slovem i písmem

Název pracovní pozice:	Odborný referent
Všeobecné povinnosti, práva a odpovědnost:	- Jsou vymezeny Zákoníkem práce č. 262/2006 Sb. v platném znění, pracovním řádem MěÚ a dalšími předpisy doplňujícími a souvisejícími. - Pracuje v souladu s ustanoveními § 15 zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.
Nejnáročnější činnosti:	- Provádění změn v úředních dokladech, vystavování dokladů o změnách v úředních dokladech včetně kontroly správnosti zaváděných údajů v platných evidencích a vydaných dokladech - Předávání vystavených dokladů žadatelům - Vystavování úředních osvědčení
Zajišťuje zejména tyto činnosti:	- Výkon státní správy dle zákona č. 361/2000Sb., o silničním provozu - Vydává a vyměňuje řidičské průkazy (dále ŘP), vydává duplikáty ŘP, vydává mezinárodní ŘP, vyměňuje ŘP vydané cizím státem a ŘP Evropských společenství, zapisuje do mezinárodního ŘP vydaného cizím státem skutečnosti dle ustanovení § 107 a oznamuje orgánu cizího státu, který tento ŘP vydal, vede registr řidičů a vydává data z registru řidičů a vydává data z registru řidičů Vedení administrativních agend na úseku žadatelů o řidičský průkaz - Výkon agendy dle zákona č. 374/2007 Sb. - Zástup na matriční agendě
Další činnosti:	- Zaměstnanec je povinen vykonávat z příkazu vedoucího další jiné práce, v popisu pracovní činnosti jmenovitě neuvedené, které souvisí s druhem práce sjednané v pracovní smlouvě
Bezprostřední nadřízený:	- Vedoucí odboru dopravy
Jazykové kompetence:	- Výborná znalost českého jazyka slovem i písmem

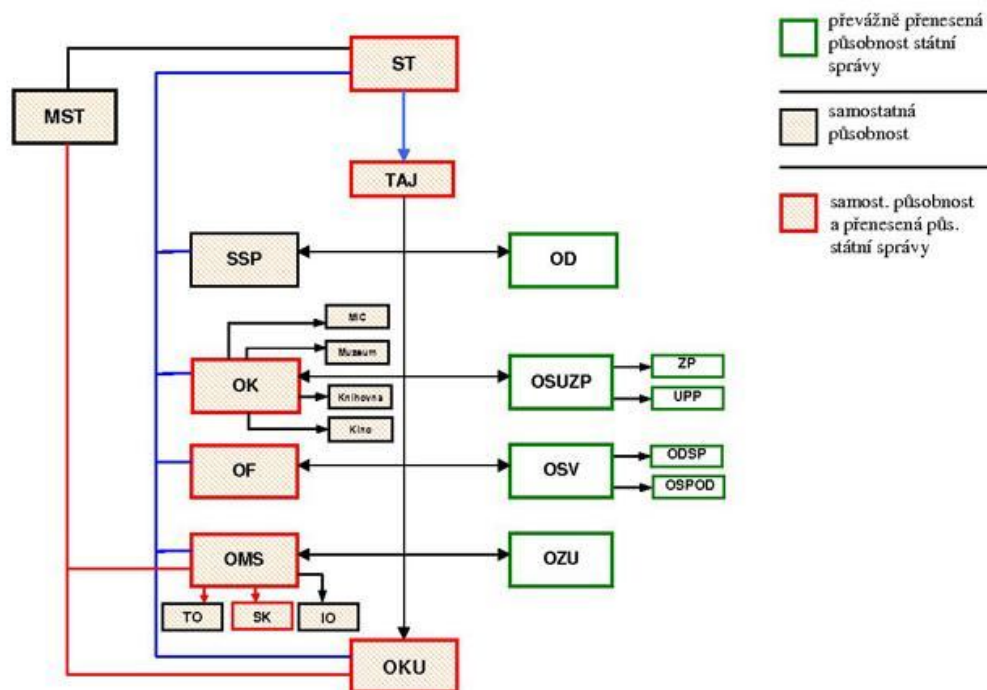
Název pracovní pozice:	Odborný referent
Všeobecné povinnosti, práva a odpovědnost:	- Jsou vymezeny Zákoníkem práce č. 262/2006 Sb. v platném znění, pracovním řádem MěÚ a dalšími předpisy doplňujícími a souvisejícími. - Pracuje v souladu s ustanoveními § 15 zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.
Nejnáročnější činnosti:	- Posuzování technické způsobilosti vozidel
Zajišťuje zejména tyto činnosti:	- Komplexní zajištění státní správy dle zák.č. 56/2001 Sb., zejména schvalování technické způsobilosti jednotlivě vyrobeného, přestavěného nebo dovezeného vozidla, zajištění státního dozoru - Řešení stížností v oblasti zákona o podmínkách provozu na pozemních komunikacích - Krizové stavy – zajištění podkladů - Výkon státní správy dle § 124 odst. 4) písm. b), c), d), k) zák. č. 361/2000 Sb. - Výkon státní správy a úseky získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel dle zák. č. 247/2000 Sb. - Provádí prevenci v oblasti bezpečnosti provozu na pozemních komunikacích
Další činnosti:	- Zaměstnanec je povinen vykonávat z příkazu vedoucího další jiné práce, v popisu pracovní činnosti jmenovitě neuvedené, které souvisí s druhem práce sjednané v pracovní smlouvě
Bezprostřední nadřízený:	- Vedoucí odboru dopravy
Jazykové kompetence:	- Výborná znalost českého jazyka slovem i písmem

Název pracovní pozice:	Odborný referent
Všeobecné povinnosti, práva a odpovědnost:	- Jsou vymezeny Zákoníkem práce č. 262/2006 Sb. v platném znění, pracovním řádem MěÚ a dalšími předpisy doplňujícími a souvisejícími. - Pracuje v souladu s ustanoveními § 15 zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.
Nejnáročnější činnosti:	- Koordinace a usměrňování zvláštního užívání pozemních komunikací a přesunu vojenské techniky, povolování přepravy zvláště těžkých nebo rozměrných nákladů
Zajišťuje zejména tyto činnosti:	- Komplexní zajištění státní správy dle zák.č. 56/2001 Sb., zejména schvalování technické způsobilosti jednotlivě vyrobeného, přestavěného nebo dovezeného vozidla, zajištění státního dozoru - Řešení stížností v oblasti zákona o podmínkách provozu na pozemních komunikacích - Krizové stavy – zajištění podkladů - Výkon státní správy dle § 124 odst. 4) písm. b), c), d), k) zák. č. 361/2000 Sb. - Výkon státní správy a úseky získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel dle zák. č. 247/2000 Sb. - Provádí prevenci v oblasti bezpečnosti provozu na pozemních komunikacích
Další činnosti:	- Zaměstnanec je povinen vykonávat z příkazu vedoucího další jiné práce, v popisu pracovní činnosti jmenovitě neuvedené, které souvisí s druhem práce sjednané v pracovní smlouvě
Bezprostřední nadřízený:	- Vedoucí odboru dopravy
Jazykové kompetence:	- Výborná znalost českého jazyka slovem i písmem

Název pracovní pozice:	Odborný referent
Všeobecné povinnosti, práva a odpovědnost:	- Jsou vymezeny Zákoníkem práce č. 262/2006 Sb. v platném znění, pracovním řádem MěÚ a dalšími předpisy doplňujícími a souvisejícími. - Pracuje v souladu s ustanoveními § 15 zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.
Nejnáročnější činnosti:	- Koordinace a usměrňování zvláštního užívání pozemních komunikací a přesunu vojenské techniky, povolování přepravy zvlášť těžkých nebo rozměrných nákladů
Zajišťuje zejména tyto činnosti:	- Komplexní zajištění výkonu státní správy na úseku speciálních stavebního úřadu zák. č. 183/2006 Sb. - Souhrnné práce při zajišťování koncepčních a rozvojových úseků státní správy na úseku silničních staveb - Komplexní zajištění výkonu státní správy na úseku pozemních komunikací – zák.č. 13/1997 Sb. - Výkon státní správy na úseku silniční dopravy, zejména na úseku taxislužby – zák. č. 111/1994 Sb. - Řešení stížností a přestupků na úseku silničního hospodářství a v oblasti silniční dopravy (taxislužba) - Zabezpečení podkladů – krizové stavy - Výkon státní správy dle § 124 odst. 4) zák. č. 361/2000 Sb. a zák. č. 56/2001 Sb.
Další činnosti:	- Zaměstnanec je povinen vykonávat z příkazu vedoucího další jiné práce, v popisu pracovní činnosti jmenovitě neuvedené, které souvisí s druhem práce sjednané v pracovní smlouvě
Bezprostřední nadřízený:	- Vedoucí odboru dopravy
Jazykové kompetence:	- Výborná znalost českého jazyka slovem i písmem

ORGANIZAČNÍ SCHÉMA MĚSTSKÉHO ÚŘADU FRÝDLANT

k 31.červenci 2008



Použité zkratky :

ST – starosta
 MST – místostarosta
 TAJ – tajemník
 OKU – odbor kanceláře úřadu
 SSP – středisko sociální péče
 OK – odbor kultury, památkové péče a cestovního ruchu
 OF – odbor finanční
 OMS – odbor majetkové správy
 OD – odbor dopravy
 OSUZP – odbor stavebního úřadu a životního prostředí
 OSV – odbor sociálních věcí
 OZU – odbor obecní živnostenský úřad
 TO – technické oddělení
 SK – oddělení školství
 IO – investiční oddělení
 D – oddělení dopravy
 ZP – oddělení životního prostředí
 UUP – oddělení úřadu územního plánování
 ODSP – oddělení dávek a sociální péče
 OSPOD – oddělení sociálně-právní ochrany dětí
 MIC – Městské informační centrum

Dotazník vzdělávacích potřeb úředníků Městského úřadu ve Frýdlantě (dotazník pro vedoucího Odboru dopravy)

Vážení zaměstnanci Městského úřadu ve Frýdlantě,

Do rukou se Vám dostává dotazník, který má za cíl zhodnotit stav vzdělávání na MěÚ a zároveň analyzovat Vaše požadavky na vzdělávání. Je důležité, abyste sami řekli, jaká školení jsou pro Vás důležitá, aby prostředky vynakládané na vzdělávání byly využity co nejefektivněji. Tento dotazník by k tomu měl přispět. Analýza by měla sloužit především tomu, že Vaše další vzdělávání bude smysluplné a povede ke zkvalitnění služeb pro veřejnost.

Pro tuto konkrétní analýzu byl zvolen tzv. kompetenční přístup. Kompetenci lze zjednodušeně popsat, jako Vaši schopnost vypořádat se s nějakým úkolem, nebo problémem se kterým se setkáváte na pracovišti.

Na základě popisu Vašeho pracovního místa byl sestaven soubor takovýchto schopností. Vaším úkolem je odhadnout, nakolik jsou pro Vás tyto schopnosti důležité a zároveň nakolik jsou u Vás rozvinuté. Cílem je, abyste si uvědomili které schopnosti máte rozvinuté dostatečně a které ne. Pokud si toto uvědomíte, můžete pomocí vhodného vzdělávání tuto oblast rozvíjet tak, aby se Vám pracovalo lépe.

Instrukce pro vyplnění:

V tabulce jsou uvedeny výroky, které popisují určité schopnosti.

Zkuste se nad každým výrokem zamyslet a na bodové škále od 1 do 10, kde 1 má nejnižší váhu a 10 nejvyšší, odhadněte, jak moc je pro vás schopnost potřebná, abyste mohl(a) plnit pracovní úkoly a jak je dle Vás rozvinuta ve skutečnosti (tedy nakolik jste schopen(a) ji používat)

Výrok:	<i>Jak moc je to potřebné ?</i> <i>1 – 10 bodů</i>	<i>Jak jsem schopen(a) používat ?</i> <i>1 – 10 bodů</i>	<i>Případný komentář – vysvětlíte co Vám není jasné, popřípadě doplňte své stanovisko.</i>
- umím stanovovat cíle a úkoly, které jsou v souladu s cíli úřadu, dokáži najít vhodné a efektivní cesty a prostředky, jež jsou nutné k dosažení těchto cílů			
- dokáži rozpracovávat podrobné cesty k dosažení stanovených cílů – definovat jednotlivé činnosti, přidělovat činnosti, podřízeným, stanovovat pracovní postupy, plány, harmonogramy...			
- vím jakým způsobem podněcovat podřízené, aby směřovali své úsilí k plnění cílů, které jsou v jejich nejlepším zájmu, odboru i celého úřadu			
- vím jak vést podřízené, povzbuzovat je			
- snažím se působit jako vzor pro podřízené			
- dokáži motivovat sebe a především své			

podřízené			
- vím jaké motivační prostředky použít a za jakých okolností			
- za pomoci vhodných metod a nástrojů dokáži vysledovat zda bylo dosaženo požadovaných výsledků dle plánů a harmonogramů			
- dokáži dobře definovat úkoly a následně je vhodně rozdělovat mezi své spolupracovníky a podřízené			
- vím jakým způsobem si naplánovat svůj čas, abych ho efektivně využil			
- dokáži nabyté informace použít ve prospěch vytvoření nového konceptu, řešení problému či nastalé situace			
- vím, že existují různé styly vedení a dokáži mezi nimi vhodně volit tak, aby byly přiměřené dané situaci			

Výrok	<i>Jak moc je potřebné ?</i> <i>1 – 10 bodů</i>	<i>Jak jsem schopen(a) používat</i> <i>1 – 10 bodů</i>	<i>Případný komentář – vysvětlíte co Vám není jasné, popřípadě doplňte své stanovisko.</i>
- ke klientům se vždy chovám s náležitým respektem a zdvořilostí			
- spokojenost klienta je pro mě jasnou prioritou			
- bez problémů zvládám formální i neformální komunikaci v psané i mluvené podobě			
- zvládám komunikace tváří v tvář a dokáži efektivně předávat a sdílet informace v písemné i elektronické komunikaci			
- dokáži komunikovat s klienty, spolupracovníky i vedením			
- jsem schopen slušně a adekvátně prosazovat vlastní názor, stanovisko nebo zájem			
- dokáži se vcítit do pozice svých spolupracovníků a klientů a porozumět jim			
- snažím se jednat s citem a taktně			
- vím jak zvládat konfliktní situace do kterých se dostávám v rámci výkonu svého povolání na MěÚ			
- nemám problém s navazováním mezilidských vztahů			
- nečiní mi problém kontakt s kolegy ani klienty			
- v kolektivu se snažím o dohodu a klidné vyřešení sporů			

<i>Výrok</i>	<i>Jak moc je potřebné ?</i> <i>1 – 10 bodů</i>	<i>Jak jsem schopen(a) používat</i> <i>1 – 10 bodů</i>	<i>Případný komentář – vysvětlíte co Vám není jasné, popřípadě doplňte své stanovisko.</i>
- chovám se profesionálně (tzn. že jsem schopen se oprostit od vlastních problémů a subjektivních názorů a nezanášet je na pracoviště) jak v oblasti řešení pracovních povinností, tak při komunikaci se spolupracovníky a klienty - dokáži odlišit spory osobní od sporů pracovních			

- dokáži na uživatelské úrovni pracovat s počítačem v operačním systému Windows XP - umím ovládat software který je potřebný pro administraci agendy spojené s výkonem zaměstnání - umím ovládat další zařízení (tiskárna, fax atd.)			
--	--	--	--

- orientuji se v právních normách, které jsou potřebné pro výkon povolání - v případě nutnosti umím vyhledat konkrétní části zákonů a umím je správně použít			
---	--	--	--

Děkuji za vyplnění této části.

Věnujte prosím ještě trochu času zodpovězení několika málo otázek, které se zabývají vzděláváním na MěÚ obecně.

Vaši odpověď prosím zvýrazněte tučným písmem, nebo podtržením.

1) Myslíte si, že oblasti vzdělávání je na MěÚ věnována dostatečná pozornost?

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

Případný komentář:

2) Jak je pro Vás vzdělávání důležité. Prosím vyberte jeden z následujících výroků

- Vzdělávání je pro mě pouze nutným zlem, беру ho pouze jako povinnost vyplývající z mého zaměstnání, není přínosné
- Vzdělávání mi nevadí, nepovažuji ho však za významně užitečné
- Vzdělávání je pro mě příležitostí k rozvoji, považuji ho za velmi důležité

Případný komentář:

3) Je pro Vás současný systém vzdělávání na MěÚ přínosný? (tzn. vyhovuje Vám jaké kurzy absolvujete, jakým způsobem jsou vybírány atd.)

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Rozhodně ne

Pokud je Vaše odpověď ne, zkuste prosím popsat, co se Vám na současném systému nelíbí, co byste změnil(a), tak aby byl systém vyhovující:

4) Zkuste popřemýšlet nad kurzem, který jste absolvoval(a) naposledy a rozhodněte zda byl

- a. Rozhodně přínosný
- b. Spíše přínosný
- c. Spíše nepřínosný
- d. Rozhodně nepřínosný

Pokud byl nepřínosný, tak z jakých důvodů?

5) Pokud se zamyslíte nad odborem dopravy jako celkem, vzdělávání v jaké oblasti by obecně přispělo k lepšímu výkonu práce? (ohodnoťte na stupnici od 1 – 10, kde 1 má nejnižší váhu a 10 nejvyšší)

<i>Vzdělávání</i>	<i>Vaše hodnocení (1-10)</i>
Zvýšení úrovně odborných znalostí (především znalosti legislativy, zvláštní odborná způsobilost atd.)	
Vzdělávání v komunikačních dovednostech	
Vzdělávání v českém jazyce	
Vzdělávání v cizím jazyce	
Řešení konfliktních situací	
Jiné vzdělávání (jaké??):	

6) Nyní se zkuste zamyslet vyloženě nad svou prací na úřadě a zkuste napsat název ideálního kurzu, který by Vám pomohl při zvládnání každodenních pracovních povinností

Velmi děkuji za čas strávený vyplňováním dotazníku a přeji příjemný zbytek dne.

Dotazník vzdělávacích potřeb úředníků Městského úřadu ve Frýdlantě

Vážení zaměstnanci Městského úřadu ve Frýdlantě,

Do rukou se Vám dos

tává dotazník, který má za cíl zhodnotit stav vzdělávání na MěÚ a zároveň analyzovat Vaše požadavky na vzdělávání. Je důležité, abyste sami řekli, jaká školení jsou pro Vás důležitá, aby prostředky vynakládané na vzdělávání byly využity co nejefektivněji. Tento dotazník by k tomu měl přispět. Analýza by měla sloužit především tomu, že Vaše další vzdělávání bude smysluplné a povede ke zkvalitnění služeb pro veřejnost.

Pro tuto konkrétní analýzu byl zvolen tzv. kompetenční přístup. Kompetenci lze zjednodušeně popsat, jako Vaši schopnost vypořádat se s nějakým úkolem, nebo problémem se kterým se setkáváte na pracovišti.

Na základě popisu Vašeho pracovního místa byl sestaven soubor takovýchto schopností. Vaším úkolem je odhadnout, nakolik jsou pro Vás tyto schopnosti důležité a zároveň nakolik jsou u Vás rozvinuté. Cílem je, abyste si uvědomili které schopnosti máte rozvinuté dostatečně a které ne. Pokud si toto uvědomíte, můžete pomocí vhodného vzdělávání tuto oblast rozvíjet tak, aby se Vám pracovalo lépe.

Instrukce pro vyplnění:

V tabulce jsou uvedeny výroky, které popisují určité schopnosti.

Zkuste se nad každým výrokem zamyslet a na bodové škále od 1 do 10, kde 1 má nejnižší váhu a 10 nejvyšší, odhadněte, jak moc je pro vás schopnost potřebná, abyste mohl(a) plnit pracovní úkoly a jak je dle Vás rozvinuta ve skutečnosti (tedy nakolik jste schopen(a) ji používat)

<i>Výrok</i>	<i>Jak moc je potřebné ? 1 – 10 bodů</i>	<i>Jak jsem schopen(a) používat 1 – 10 bodů</i>	<i>Případný komentář – vysvětlíte co Vám není jasné, popřípadě doplňte své stanovisko.</i>
- ke klientům se vždy chovám s náležitým respektem a zdvořilostí - spokojenost klienta je pro mě jasnou prioritou			
- bez problémů zvládám formální i neformální komunikaci v psané i mluvené podobě - zvládám komunikace tváří v tvář a dokážu efektivně předávat a sdílet informace v písemné i elektronické komunikaci - dokážu komunikovat s klienty, spolupracovníky i vedením			
- jsem schopen slušně a adekvátně prosazovat vlastní názor, stanovisko nebo zájem			
- dokážu se vcítit do pozice svých spolupracovníků a klientů a porozumět jim - snažím se jednat s citem a taktně			

- vím jak zvládat konfliktní situace do kterých se dostávám v rámci výkonu svého povolání na MěÚ			
- nemám problém s navazováním mezilidských vztahů - nečiní mi problém kontakt s kolegy ani klienty - v kolektivu se snažím o dohodu a klidné vyřešení sporů			
- chovám se profesionálně (tzn. že jsem schopen se oprostit od vlastních problémů a subjektivních názorů a nezanášet je na pracoviště) jak v oblasti řešení pracovních povinností, tak při komunikaci se spolupracovníky a klienty - dokáži odlišit spory osobní od sporů pracovních			

- dokáži na uživatelské úrovni pracovat s počítačem v operačním systému Windows XP - umím ovládat software který je potřebný pro administraci agendy spojené s výkonem zaměstnání - umím ovládat další zařízení (tiskárna, fax atd.)			
--	--	--	--

- orientuji se v právních normách, které jsou potřebné pro výkon povolání - v případě nutnosti umím vyhledat konkrétní části zákonů a umím je správně použít			
---	--	--	--

Děkuji za vyplnění této části.

Věnujte prosím ještě trochu času zodpovězení několika málo otázek, které se zabývají vzděláváním na MěÚ obecně.

Vaši odpověď prosím zvýrazněte tučným písmem, nebo podtržením.

1) Myslíte si, že oblasti vzdělávání je na MěÚ věnována dostatečná pozornost?

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

Případný komentář:

2) Jak je pro Vás vzdělávání důležité. Prosím vyberte jeden z následujících výroků

- Vzdělávání je pro mě pouze nutným zlem, беру ho pouze jako povinnost vyplývající z mého zaměstnání, není přínosné
- Vzdělávání mi nevádí, nepovažuji ho však za významně užitečné
- Vzdělávání je pro mě příležitostí k rozvoji, považuji ho za velmi důležité

Případný komentář:

3) Je pro Vás současný systém vzdělávání na MěÚ přínosný? (tzn. vyhovuje Vám jaké kurzy absolvujete, jakým způsobem jsou vybírány atd.)

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Rozhodně ne

Pokud je Vaše odpověď ne, zkuste prosím popsat, co se Vám na současném systému nelíbí, co byste změnil(a), tak aby byl systém vyhovující:

4) Zkuste popřemýšlet nad kurzem, který jste absolvoval(a) naposledy a rozhodněte zda byl

- a. Rozhodně přínosný
- b. Spíše přínosný
- c. Spíše nepřínosný
- d. Rozhodně nepřínosný

Pokud byl nepřínosný, tak z jakých důvodů?

5) Pokud se zamyslíte nad odborem dopravy jako celkem, vzdělávání v jaké oblasti by obecně přispělo k lepšímu výkonu práce? (ohodnoťte na stupnici od 1 – 10, kde 1 má nejnižší váhu a 10 nejvyšší)

<i>Vzdělávání</i>	<i>Vaše hodnocení (1-10)</i>
Zvýšení úrovně odborných znalostí (především znalosti legislativy, zvláštní odborná způsobilost atd.)	
Vzdělávání v komunikačních dovednostech	
Vzdělávání v českém jazyce	
Vzdělávání v cizím jazyce	
Řešení konfliktních situací	
Jiné vzdělávání (jaké??):	

6) Nyní se zkuste zamyslet vyloženě nad svou prací na úřadě a zkuste napsat název ideálního kurzu, který by Vám pomohl při zvládnání každodenních pracovních povinností

Jméno a název pozice:

Velmi děkuji za čas strávený vyplňováním dotazníku a přeji příjemný zbytek dne.

Anotace

Jméno a příjmení autora: Bc. Petr Štěpán

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta

Název diplomové práce: Analýza vzdělávacích potřeb na Městském úřadě ve Frýdlantě

Podnázev diplomové práce: Se zaměřením na odbor dopravy

Vedoucí diplomové práce: Mgr. David Surý

Počet znaků včetně mezer: 149470

Počet příloh: 6

Počet zdrojů: 30

Klíčová slova: analýza, vzdělávací potřeba, kompetenční model, státní správa, Městský úřad Frýdlant

Anotace:

Hlavním cílem diplomové práce je provedení analýzy vzdělávacích potřeb na Odboru dopravy Městského úřadu ve Frýdlantě pomocí kompetenčního přístupu.

V teoretické části práci vysvětluji hlavní důvody důležitosti vzdělávání pro organizace, zejména pak pro instituce veřejné správy. Dále se snažím objasnit přístupy k provedení analýzy vzdělávacích potřeb, definuji pojem kompetence a nastiňuji postup při tvorbě kompetenčního modelu.

V praktické části byl vytvořen kompetenční model pro zaměstnance odboru a provedena analýza vzdělávacích potřeb pomocí dotazníkové šetření.

Na základě analýzy byly zaměstnancům navrženy konkrétní vzdělávací kurzy.

Annotation:

The main aim of my dissertation is to perform analysis of educational requirements at the Traffic Section of Municipality in Frýdlant through the use of approach of competence.

The chief reasons, why the education for organizations (especially for public service institutions) is important, are explained in theoretical part. Furthermore, I try to clear up the approaches to performance of analysis of educational requirements, define the idea of competence and outline the process of creation of competence model.

In the practical part, the competence model for employees of traffic section was created and the analysis of educational requirements was performed by way of questionnaire.

On the basis of the analysis, the particular courses were proposed to employees.