



## Vzdělávání v praxi organizací veřejné správy (na příkladu Krajského úřadu Jihomoravského kraje)

- Přednáška do předmětu Ekonomika vzdělávání
  - Duben 2014

# O čem dnešní seminář bude...

- Role organizací veřejné správy ve vzdělávání svých zaměstnanců (zejm. úředníků)
- Vzdělávání v pojetí Krajského úřadu Jihomoravského kraje
  - Vstupní vzdělávání, vzdělávání průběžné, vzdělávání vedoucích pracovníků, zvláštní odborná způsobilost
  - Proces sestavení, plnění a hodnocení plánu vzdělávání
  - Vzdělávání realizované v rámci projektů
  - Hodnocení efektivnosti
  - Výdaje na vzdělávání + mezikrajský benchmarking

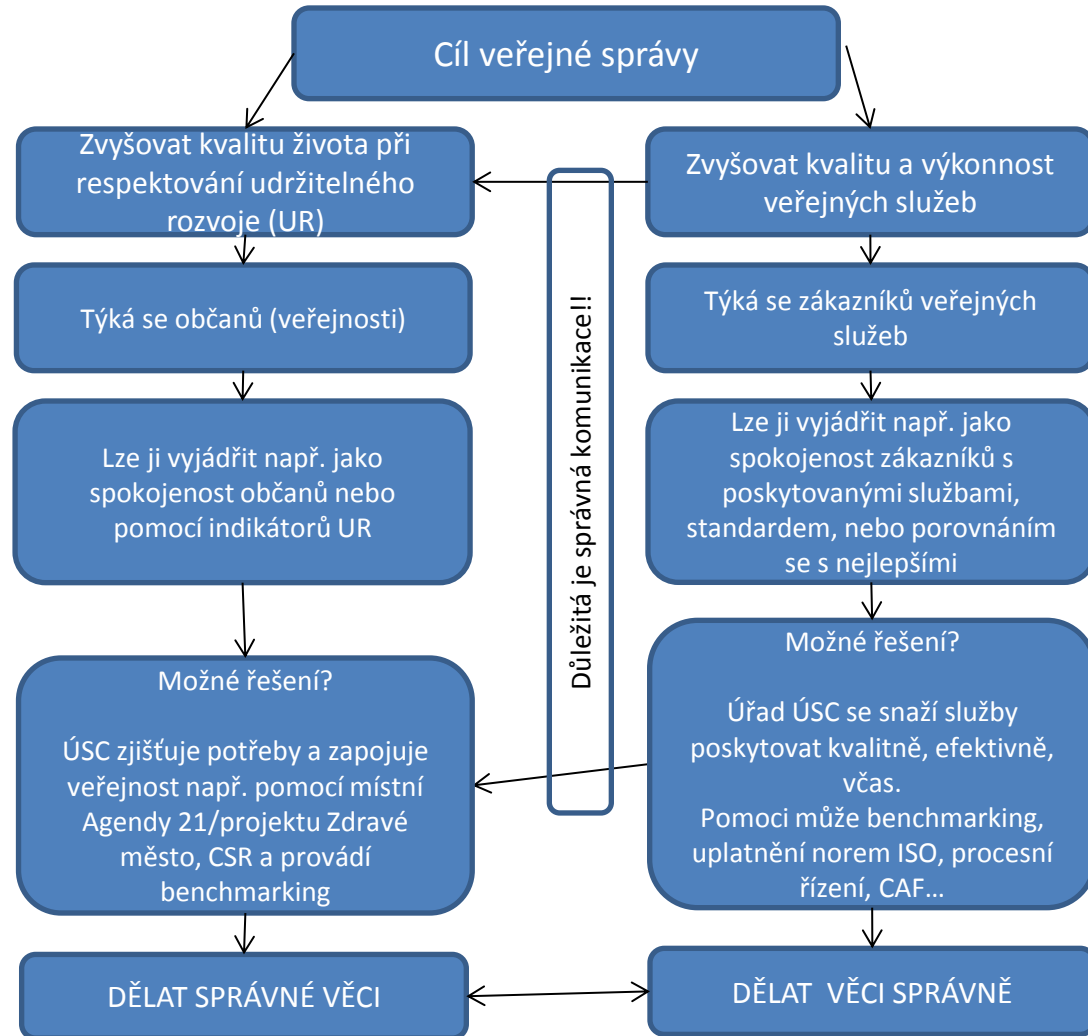


# Proč vzdělávat?

*Potřeba vzdělávání zaměstnanců veřejné správy vychází z obecné potřeby komplexního a kvalitního fungování veřejné správy, která bude schopna reagovat na neustále měnící se podmínky a rostoucí požadavky občanů a klientů/zákazníků veřejné správy.*

## Cíl veřejné správy a pojetí kvality ve veřejné správě

- Kvalita ve veřejné správě = „**Míra naplňování oprávněných požadavků zákazníků na požadovanou veřejnou službu nebo občanů na kvalitu života v dané obci, městě, či kraji.**“, (Kol. autorů, 2004) definice v pojetí TQM



# Kdo, co....

Ministerstvo vnitra

- koordinuje prohlubování kvalifikace úředníků, stanoví obsah obecné části zkoušky, určuje soubor zkušebních otázek pro obecnou část zkoušky, vede seznam odborníků na obecnou a na zvláštní část zkoušky, vydává osvědčení, rozhoduje o námitkách proti rozhodnutí, zřizuje, materiálně a finančně zabezpečuje akreditační komisi, rozhoduje o udělení akreditace vzdělávacích institucí, vypracovává a zveřejňuje výroční zprávu o stavu vzdělávání úředníků ÚSC....

ÚSC

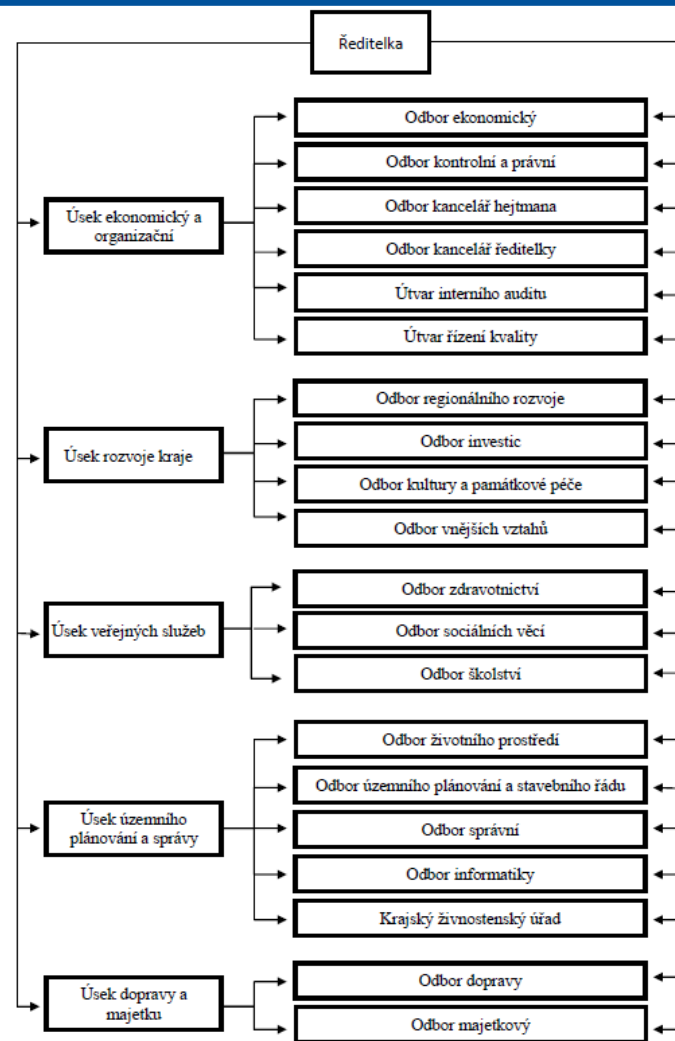
- je povinen úředníky zajistit prohlubování kvalifikace dle z. č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC, postupuje přitom dle plánu vzdělávání
- zajišťuje prohlubování kvalifikace úředníka prostřednictvím vzdělávacích institucí akreditovaných pro příslušný vzdělávací program, náklady na prohlubování kvalifikace nese ÚSC

Úředník

- je povinen prohlubovat si kvalifikaci účastí na
  - vstupním vzdělávání
  - průběžném vzdělávání a
  - přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti (nestanoví-li zákon jinak)
- Vedoucí úředník a vedoucí úřadu jsou povinni prohlubovat si kvalifikaci též účastí na vzdělávání vedoucích úředníků (nestanoví-li zákon jinak)

## Krajský úřad Jihomoravského kraje (dále jen KrÚ JMK)

- Cca 650 zaměstnanců zařazených do KrÚ JMK
- Personální agendu spravuje: Odbor kancelář ředitelky – oddělení personálních věcí a vzdělávání (OPVV), které dle organizačního řádu zajišťuje (kromě jiných):
  - komplexně zabezpečuje personální správu kraje
    - .... komplexně zabezpečuje agendu vzdělávání zaměstnanců a členů ZJMK,
    - zpracovává systémy vzdělávání zaměstnanců,
    - odpovídá za využití ročních plánů finančních prostředků pro oblast vzdělávání a sleduje jejich čerpání,
    - zajišťuje zkoušky zvláštní odborné způsobilosti pro zaměstnance a organizuje účast zaměstnanců na dalším prohlubování jejich kvalifikace,
    - zabezpečuje a odpovídá za řádnou evidenci a uložení dokladů na všech úsecích personální správy...
- Péče o zaměstnance – pracovní řád:
  - JMK dbá o soustavný rozvoj lidských zdrojů a vytváří příznivé podmínky pro rozvoj zaměstnanců a pro celoživotní vzdělávání, které má zabezpečit vysokou odbornost a profesionalitu zaměstnanců.



# Co se rozumí „vzděláváním“ na KrÚ JMK

**Vzdělávání = proces získávání a formování všeobecných znalostí, dovedností a sociálních vlastností, které jsou nezbytným základem pro získání a rozvíjení pracovních schopností**

Principy vzdělávání:

- soustavného vzdělávání
- zvyšování výkonnosti a motivace
- rovných příležitostí ke vzdělávání
- efektivity a kvality vzdělávacího procesu
- kvality obsahu vzdělávání apod.

Využívány jsou tyto formy:

- prezenční externí nebo interní vzdělávání,
  - e-learning,
- sebevzdělávání a samostudium,
  - předávání si dobrých praxí

Hlavní části systému vzdělávání:

- proces orientace,
- adaptace a vstupní vzdělávání,
- příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti,
- průběžné vzdělávání a vzdělávání středního a vyššího managementu

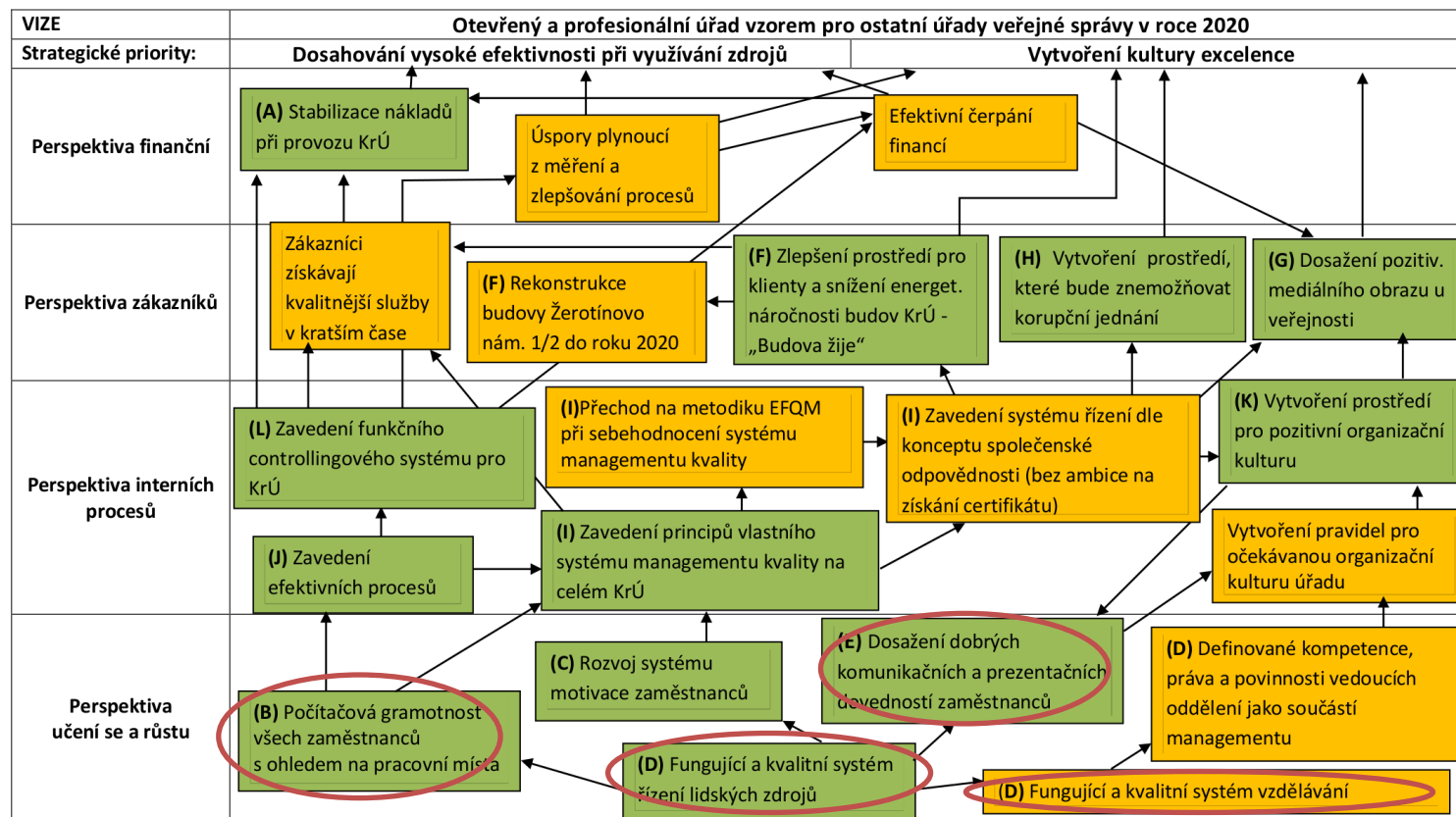
# Cíle systému vzdělávání na KrÚ JMK



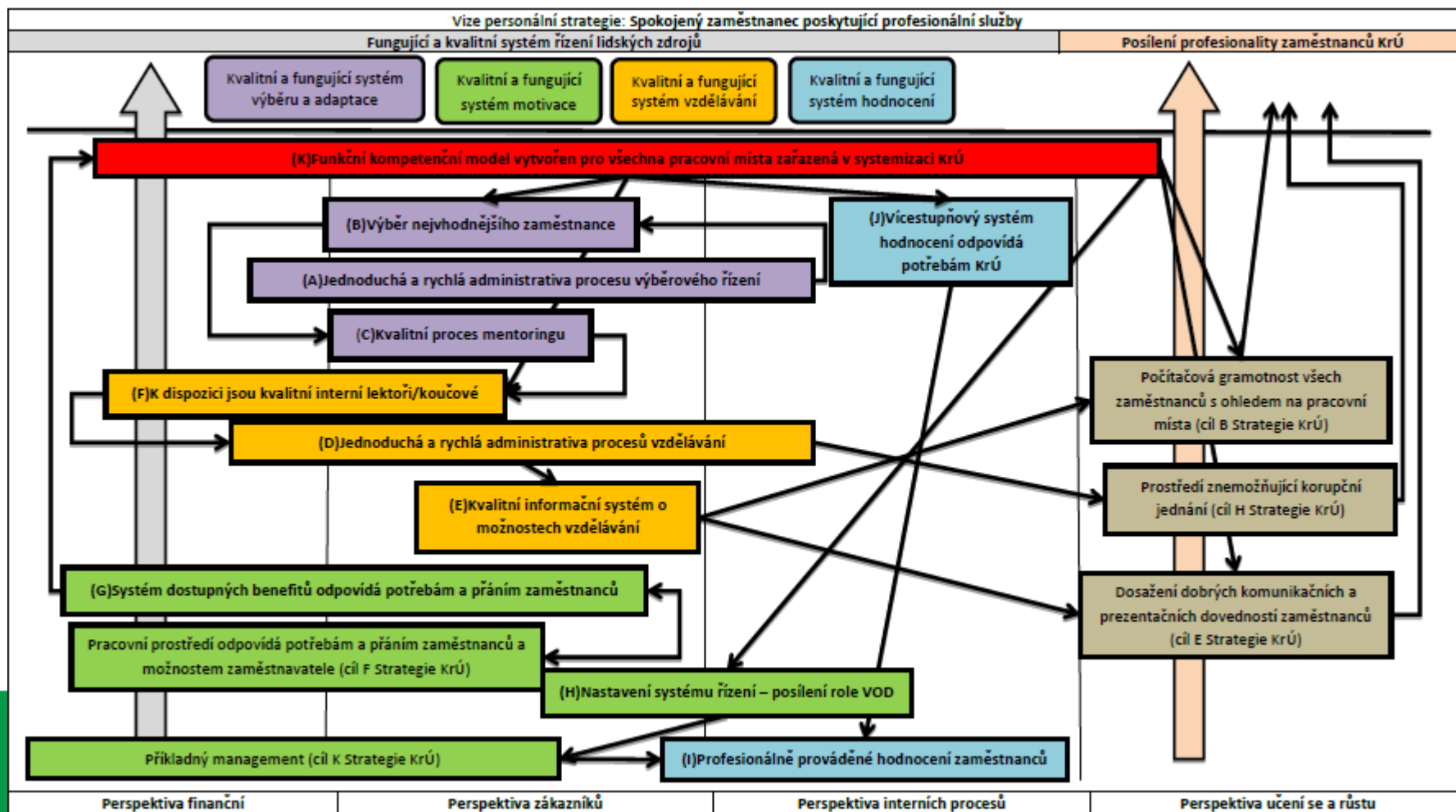
- dosáhnout rozvoje zaměstnanců a umožnit jejich případný kariérní růst (především horizontální) a tak uspokojit v maximální možné míře potřeby lidských zdrojů úřadu. Umožněním rozvoje zaměstnanců zvyšovat spokojenost, flexibilitu a identifikaci s nastavenými cíli KrÚ
- prohlubování kvalifikace ve znalostech a zavádění nových metod řízení a rozvoj manažerských dovedností
- prostřednictvím vytvoření systému namátkových kontrolních mechanismů ve vzdělávacím procesu napomoci zvýšení kvality vzdělávacích akcí, což by se mělo projevit ve zvýšení účinnosti celého vzdělávacího procesu. Účelem je dosažení maximální efektivity vzdělávacích akcí, a to i s přihlédnutím k ceně za vzdělávací kurz, přičemž kvalita vzdělávání může přispět ke zvýšení pracovní výkonnosti, kvality práce, zlepšení komunikace uvnitř i navenek KrÚ a k uplatnění odborné a řídicí způsobilosti
- pomocí kontinuálního vzdělávání a osobnostního rozvoje zajistit kvalifikované a odborně způsobilé zaměstnance, schopné účinně aplikovat získané poznatky při výkonu veškerých činností a tím docílit co nejvyšší spokojenosti u občanů, jimž KrÚ poskytuje své služby



# Vzdělávání = součástí Vize a Strategie KrÚ JMK



# Vzdělávání = součástí Vize a Personální strategie KrÚ JMK





# Vzdělávání úředníků v praxi

# Vstupní vzdělávání

## Zahrnuje:

- znalosti základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka, (na KrÚ JMK navíc korupce a genderové rovnosti)
- základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností,
- znalosti základů užívání informačních technologií,
- základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení

## Zajišťuje/umožňuje:

- rychlou adaptaci nově přijatého úředníka popř. zaměstnance na konkrétním pracovišti
- vybavenost ho základními informacemi o činnosti úřadu a jeho kompetencích vč. zařazení úřadu ve veřejné správě
- zabezpečit plnou a rychlou integraci do pracovního prostředí
- informovat o systému dalšího profesního vzdělávání ve smyslu z. o úřednících, případ. Zákoníku práce, informovat o právech a povinnostech z těchto zákonů plynoucích

Není povinné pro úředníka, který má zvláštní odbornou způsobilost (ZOZ)

KrÚ JMK je držitelem akreditace pro vstupní vzdělávání úředníků

Tři moduly vč. testů probíhají e-learningovou formou, další tři jsou realizovány prezenční formou

Úředník je povinen ukončit vstupní vzdělávání do tří měsíců ode dne vzniku pracovního poměru, prokazuje osvědčením

# Vstupní vzdělávání

Organizuje se zpravidla ve čtyřech běžích/rok

Nově přijatí úředníci jsou zařazováni vždy do nejbližšího možného běhu v průběhu zkušební doby a současně jsou informováni o organizaci, termínech a průběhu tohoto vzdělávání

Nabídky účasti na vstupním vzdělávání využívají též obce JMK

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Počet kurzů	5	5	3	4	4	4
Účastníci z KrÚ	42	28	24	18	21	17
Účastníci z obcí	149	119	85	87	86	92

# Průběžné vzdělávání

## Zahrnuje:

- prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku, včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí
- komunikační a manažerské dovednosti (není v zákoně)
- jazykové vzdělávání (není v zákoně) (bude dále popsáno)
- informační technologie (není v zákoně)

## Uskutečňuje se formou:

- Individuálních vzdělávacích akcí: externí akreditované, příp. neakreditované vzdělávací instituce v programech prezenčního, distančního nebo e-learningového vzdělávání
- Hromadných vzdělávacích akcí: organizované OPVV v prostorách úřadu na základě plánu hromadných vzdělávacích akcí, konkrétních požadavků vedoucích odborů (VO)

O účasti úředníka na jednotlivých kurzech rozhoduje vedoucí úřadu nebo vedoucí úředník na základě potřeb ÚSC a s přihlédnutím k plánu vzdělávání úředníka

Úředník je povinen se kurzu zúčastnit, účast na kurzu se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která kurz pořádala

# Průběžné vzdělávání – individuální vzdělávací akce

## Organizace:

- Základní rámec pro plánování prohlubování kvalifikace úředníka je obsažen v jednotlivých plánech vzdělávání (PV)
- Zaměstnanec se přihlašuje sám elektronicky - formuláře Interní přihláška na individuální vzdělávací akci, přihlášku posoudí VOD, schválí VO, předá na OPVV, které zajistí přihlášení na akci
- Po skončení akce je zaměstnanec povinen prokázat účast – osvědčení o absolvování, daňový doklad nebo Potvrzení o účasti na vzdělávací akci (vyhotovené VO)

## Monitorování a měření:

- referentem OPVV; průběžně a sumárně prováděno 1x/rok:
  - počet individuálních vzdělávacích akcí za rok
  - počet proškolených úředníků a zaměstnanců zařazených do KrÚ za rok

V roce 2013 se uskutečnilo celkem 400 individuálních vzdělávacích akcí pořádané externími vzdělávacími institucemi

Proškoleno 854 účastníků

Primárně jsou využívány vzdělávací instituce v Brně, Jihomoravském kraji

# Průběžné vzdělávání – hromadné vzdělávací akce

## Organizace:

- Plánovány souhrnně v rámci rozpočtu OKŘ
- Žádost o realizaci podává VO elektronicky prostřednictvím formuláře Požadavek na realizaci hromadné vzdělávací akce, zašle k odsouhlasení VO OKŘ, OPVV zajistí účast lektora, vypracuje program a pozvánku, zajistí místnost a techniku
- VO OKŘ informuje na poradách vedení o pořádání hromadných vzdělávacích akcí, zaměstnanci se přihlašují elektronicky
- Evidenci o účasti absolvovaných hromadných vzdělávacích akcí vede referent OPVV na základě prezenčních listin
- Účastníci absolvované vzdělávání hodnotí – elektronický dotazník „spokojenosti“

## Monitorování a měření:

- referentem OPVV; průběžně a sumárně prováděno 1x/rok:
  - počet hromadných vzdělávacích akcí za rok (z toho akreditované)
  - počet proškolených úředníků a zaměstnanců zařazených do KrÚ za rok (z toho akreditované)

V roce 2012 proběhlo 45 hromadných vzdělávacích akcí v 89 termínech

Proškoleno bylo 2533 účastníků a 486 zaměstnanců obcí



# Zvláštní odborná způsobilost

## Zahrnuje:

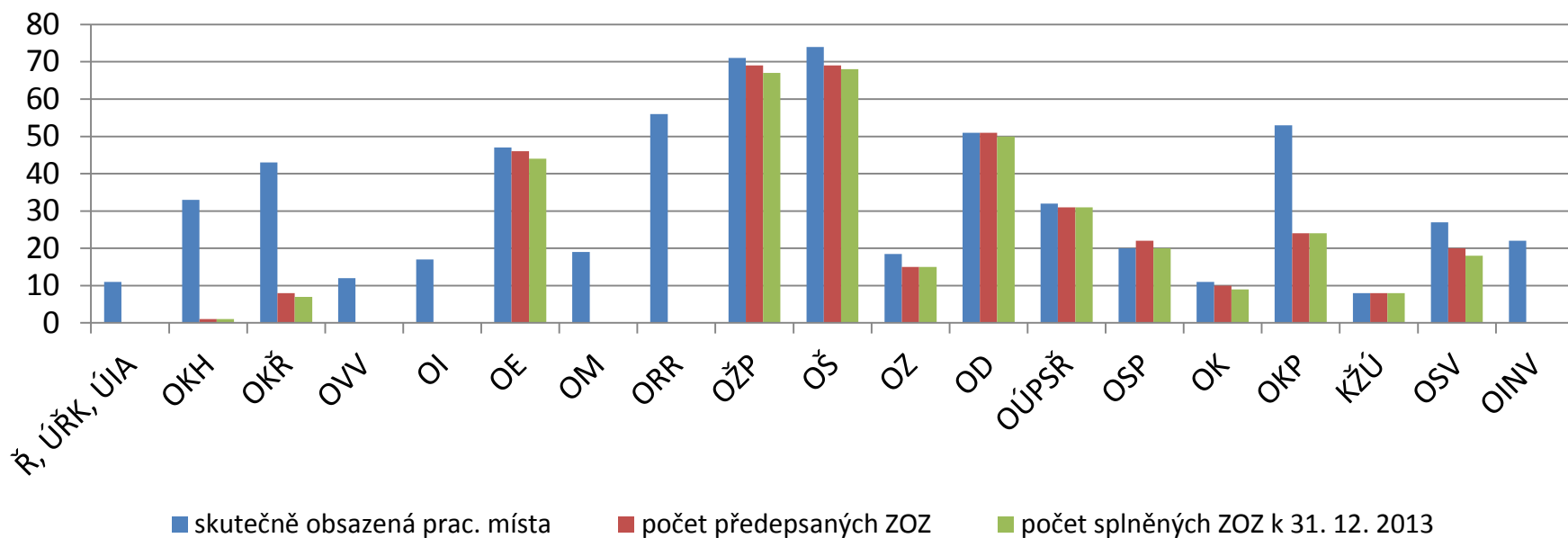
- souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon činností stanovených prováděcím právním předpisem. ZOZ má obecnou a zvláštní část.
- Obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze 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 k těmto činnostem, a schopnost jejich aplikace.

Povinná pro úředníky  
vykonávající správní  
činnosti

## Povinnosti , výjimky:

- Úředník vykonávající 2 a více správních činností, musí prokázat ZOZ k jedné, kterou určí vedoucí úřadu (v OÚ, kde nejsou zřízeny alespoň 2 odbory OÚ nebo kde není zřízen pověřený OÚ, v ostatních případech pro každou jím vykonávanou správní činnost, u druhého a u dalších ověření se zkouška vykonává jen ze zvláštní části)
- Vedoucí úřadu je povinen prokázat ZOZ jen z obecné části
- Vedoucí úředník, který řídí úředníky vykonávající správní činnosti, prokazuje ZOZ z obecné části a ze zvláštní části alespoň pro jednu ze správních činností, které vykonávají jím řízení úředníci

Ověřuje se zkouškou a  
prokazuje osvědčením,  
ÚSC přihlašuje  
úředníka na zkoušku u  
Institutu pro veřejnou  
správu Praha



<b>Skutečný počet zaměstnanců k 31.12.2012</b>	<b>650</b>
Celkový počet absolvovaných ZOZ	350
Počet absolvovaných ZOZ v roce 2012	17
Počet opakovaných ZOZ v roce 2012	1
Počet přihlášených studentů k ZOZ v roce 2014	9
Počet uznaných zvláštních částí ZOZ v roce 2013	4

# Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů

## Zahrnuje:

- Obecná část zahrnuje: obecný úvod do managementu ve veřejné správě; stanovování cílů, plánování, organizování, kontrola; tvorba a hodnocení projektů ve veřejném sektoru; komunikace s veřejností, PR, lobbying, marketing ve veřejném sektoru; vedení pracovních týmů, komunikace, motivace; regionální politika EU; řízení informací ve veřejné správě; zakončení všeobecnou skupinovou rozpravou a obhajobou písemné práce
- Zvláštní část zahrnuje: přehled o činnostech stanovených vyhláškou o ZOZ, vykonávaných podřízenými úředníky, je výběrová, kdy si každý vedoucí úředník volí tu variantu zvláštní části, která je pro jeho práci významná a rozhodující: oblast koncepcí a rozvoje; oblast lidských zdrojů; oblast finanční a kontrolní; oblast územního rozvoje a technické infrastruktury; oblast vnitřní správy a administrativy; oblast zemědělství a ŽP; oblast bezpečnosti a ochrany obyvatel

## povinnosti:

- Vedoucí úředníci musí mít ukončeno vzdělávání vedoucích úředníků nejdéle po dobu 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci vedoucího úředníka/úřadu
- Účast se prokazuje osvědčením
- Úředník, který se účastnil vzdělávání vedoucích úředníků, za kterého náklady hradil ÚSC, je povinen setrvat po ukončení vzdělávání v pracovním poměru po dobu 3 let

V roce 2013 – z celkového počtu 59 vedoucích zaměstnanců byli proškoleni:

2 ve vzdělávání vedoucích úředníků – obecné části

2 byla uznána rovnocennost vzdělávání vedoucích úředníků – zvláštní část

# Další vzdělávání... (zařaditelné do průběžného)

## Jazykové kurzy:

- Skupinové na základě návrhu VO v souladu s popisem pracovního místa, v prostorách KrÚ ve skupinách dle pokročilosti, 1x/týden v rozsahu dvou vyučov. hodin (angličtina, němčina, český znakový jazyk)
- Individuální na základě požadavků VO, ve vzdělávacích institucích (francouzština, ruština, popř. další jazyky)
- Účast zařazených zaměstnanců/úředníků do jazykových kurzů je výkonem práce v souladu se zákoníkem práce a je povinností se kurzů účastnit.
  - Na začátku výukového období: vstupní test znalostí,
  - Na konci výukového období: závěrečný test (prospěl/neprospěl)
- Pro zařazení do dalšího výukového období nutno splnit:
  - Účast v jazykovém kurzu v předchozím roce alespoň 60 %
  - Absolvování závěrečného testu s výsledkem prospěl(a)

## BOZP:

- V pravidelných cyklech (poprvé je součástí vstupního vzdělávání)

## Školení řidičů referentských vozidel:

- V pravidelných cyklech

## Účast v jazykových kurzech v úrovních:

Pokročilý začátečník (ANJ, NJ)

Mírně pokročilý (ANJ, NJ)

Středně pokročilý (ANJ, NJ)

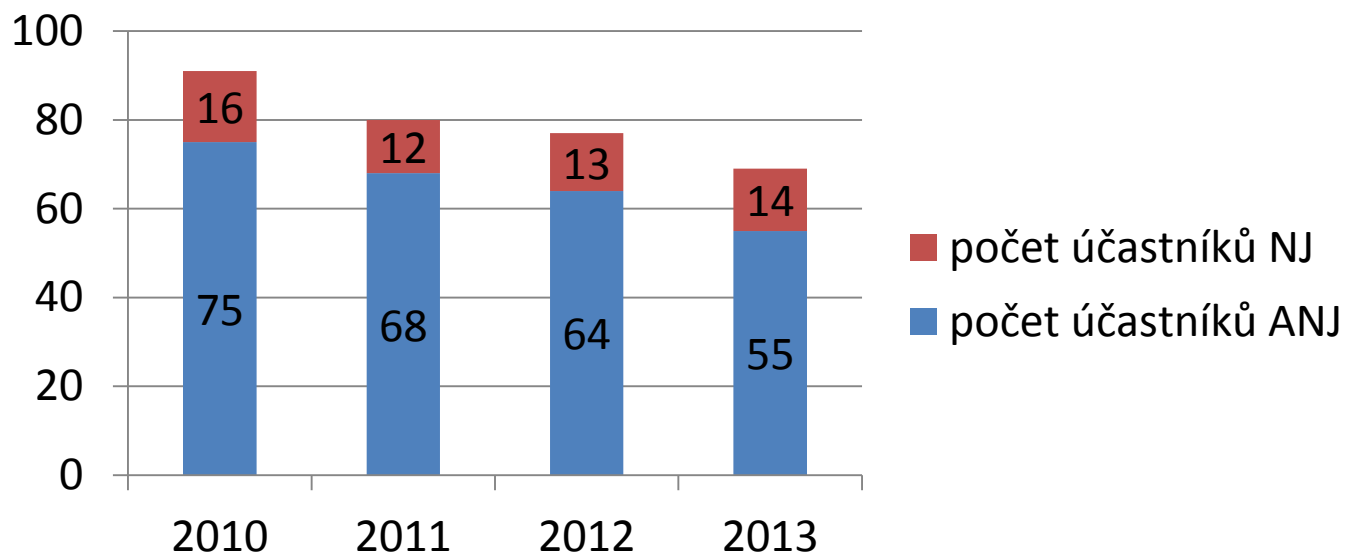
Konverzace (ANJ, NJ)

Obchodní angličtina

Individuální jazyková výuka vedoucích zaměstnanců byla zabezpečena pro 10 zaměstnanců JMK

Český znakový jazyk - přihlášeno 14 studentů v pokročilosti začátečník

# Další vzdělávání na KrÚ JMK

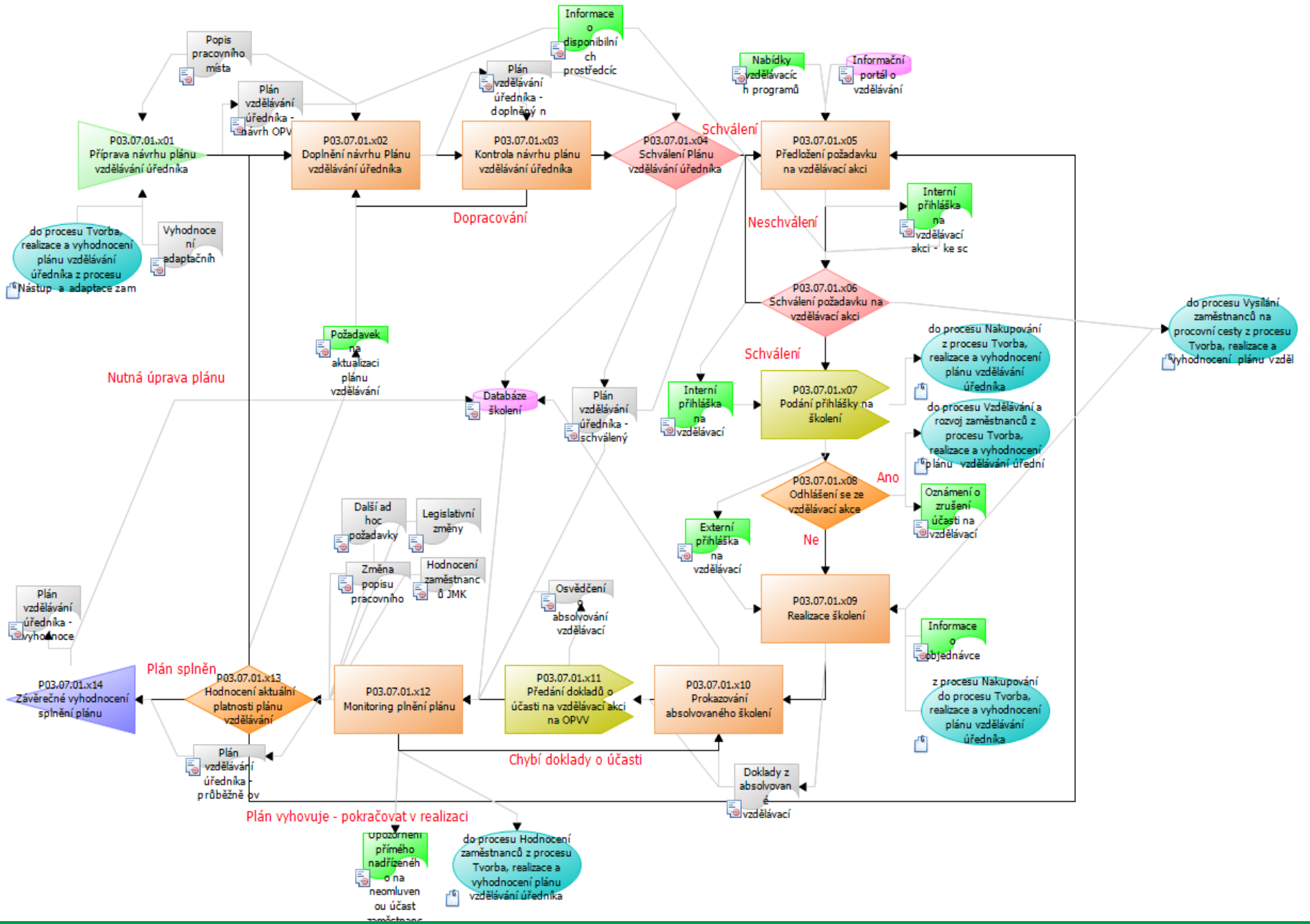


# Plán vzdělávání úředníka (PV)

- PV je vypracován individuálně v rozsahu **nejvýše 18 pracovních dnů po dobu následujících tří let pro každého úředníka** na základě činností, které vykonává dle popisu pracovního místa – přihlíží se:
  - ke kvalifikaci úředníka,
  - k aktuálním potřebám úřadu a
  - k očekávaným rozsáhlejšími legislativním změnám

Kromě výše uvedeného do PV vstupují také výstupy z hodnocení zaměstnanců  
V rámci hodnocení zaměstnanců může nadřízený (hodnotitel) i hodnocený navrhnout další vzdělávání a rozvoj – podklad pro aktualizaci PV

- První PV je zpracován nejpozději do 4 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo od přeřazení zaměstnance do kategorie úředníka, před uplynutím se sestavuje navazující PV
- Návrh PV připravuje OPVV v součinnosti s daným úředníkem a jeho nadřízeným; konečná verze musí být odsouhlasena VO i daným úředníkem (v případě VO ředitelkou KrÚ JMK)
- Vyhodnocování PV provádí 1x/3 roky VOD nebo VO ve spolupráci s OPVV



# Vzdělávání v rámci nejrůznějších projektů (1)

## Projekt „Vzdělávání v eGon centru Jihomoravského kraje“

- Vybudováno vzdělávací eGon Centrum – určeno pro vzdělávání zaměstnanců úřadu a příspěvkových organizací JMK – v Administrativním a školícím středisku Krajského úřadu JMK (Cejl 73, Brno) – svou činnost zahájilo 1. 3. 2010
- Vzdělávací akce v oblasti SW a IT
- Školí vlastní lektori (z OI)
- Kurzy: MS Excel pro mírně pokročilé, MS Excel 2007 – praktická práce, MS Word pro pokročilé, MS Word 2007 – praktická práce, Power Point pro začátečníky, Power Point pro mírně pokročilé, Informační systém datových schránek
- Forma kurzů: prezenční a e-learningová

## „Zvyšování kvality lidských zdrojů formou vzdělávání v orgánech JMK“ (Projekt 6 v 1)

- Záměrem projektu je inovativní formou posílit proces dalšího specifického profesního vzdělávání pracovníků KrÚ JMK a volených zástupců JMK vedoucí ke:
  - Zvýšení účinnosti strategického a procesního řízení (aktivita č. 1)
  - Zefektivnění a transparentnosti ekonomických procesů (aktivita č. 2)
  - Zvýšení znalostí systému evaluace veřejných politik a projektového řízení (aktivita č. 3)
  - Zlepšení znalostí a aplikace právních norem a protikorupční prevence (aktivita č. 4)
  - Zavedení nových moderních metod řízení a zvýšení kompetencí (aktivita č. 5) a
  - Znalostního potenciálu lidských zdrojů (aktivita č. 6.)



## Vzdělávání v rámci nejrůznějších projektů (2)

### Vzdělávání v rámci Zdravého Jihomoravského kraje:

- Kurzy první pomoci (nejrůznější „druhy“)
- Zajištěny ve spolupráci s Rychlou záchrannou službou Jihomoravského kraje

### „Snadný návrat po rodičovské dovolené a strategie rovných příležitostí na KrÚ JMK“ dnes součástí projektu „Sladování rodinného a pracovního života zaměstnanců JMK a jeho PO“

- Původně měl být projekt financovaný z ESF (nebyl schválen) – financován ze sociálního fondu JMK
- Financováno:
  - výdaje související se vzděláváním zaměstnankyň a zaměstnanců čerpajících mateřskou a rodičovskou dovolenou.
  - úhrada externím dodavatelům kurzů, odměna interním školitelům, hlídání dětí v dětském koutku
- Vzdělávání v:
  - Počítačové dovednosti (word, excel pro mírně pokročilé)
  - Měkké dovednosti – komunikace, zvládání stresu, time-management
  - Novinky v zákonech, novinky na KrÚ
- V roce 2011 pilotní běh kurzu; v roce 2012 je toto vzdělávání součástí projektu „Sladování rodinného a pracovního života zaměstnanců JMK a příspěvkových organizací JMK

# Hodnocení efektivnosti vzdělávacích akcí na KrÚ JMK

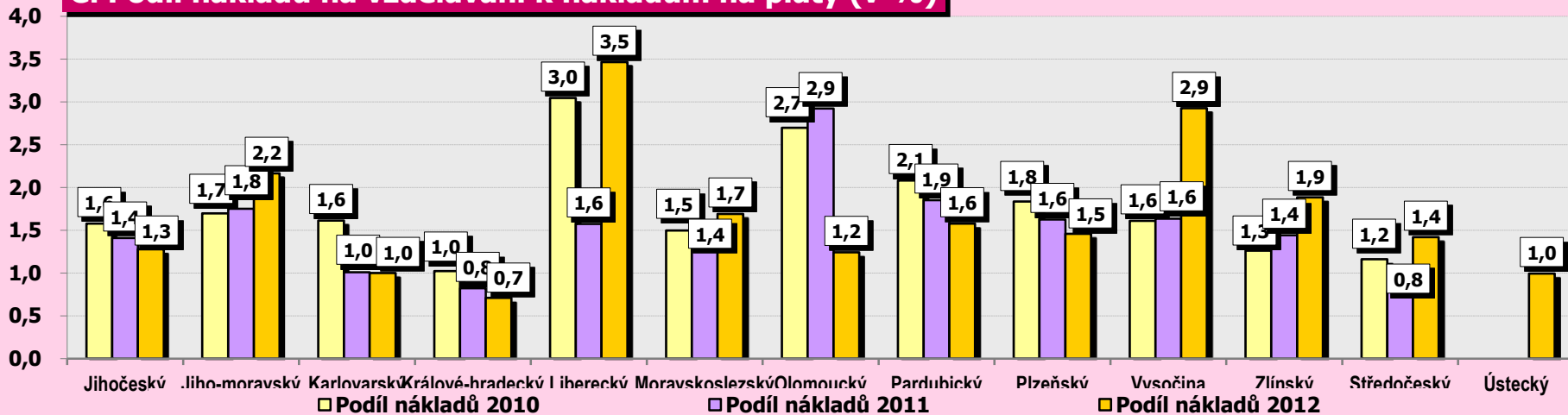
- Namátková kontrola:
  - Kvalita vzdělávací akce daná hodnocením účastníků, hodnocením přímého nadřízeného nebo testem
  - Cena akce na zúčastněnou osobu a den
- Kvalita se posuzuje:
  - Hodnocení akce účastníkem: „celkové hodnocení kurzu“ (0-100 % dle dotazníku)
  - Hodnocení nadřízeným účastníka akce: „celkový přínos pro oddělení/odbor“ (0-100 %)
  - Testem (zejména v oblasti jazyků, IT, legislativy)
- Finanční přijatelnost (dle kritérií)
- Každý rok je do porady vedení KrÚ JMK předkládána Zpráva o vzdělávání zaměstnanců zařazených do KrÚ JMK a členů volených orgánů JMK

# Benchmarking krajů v oblasti vzdělávání zaměstnanců

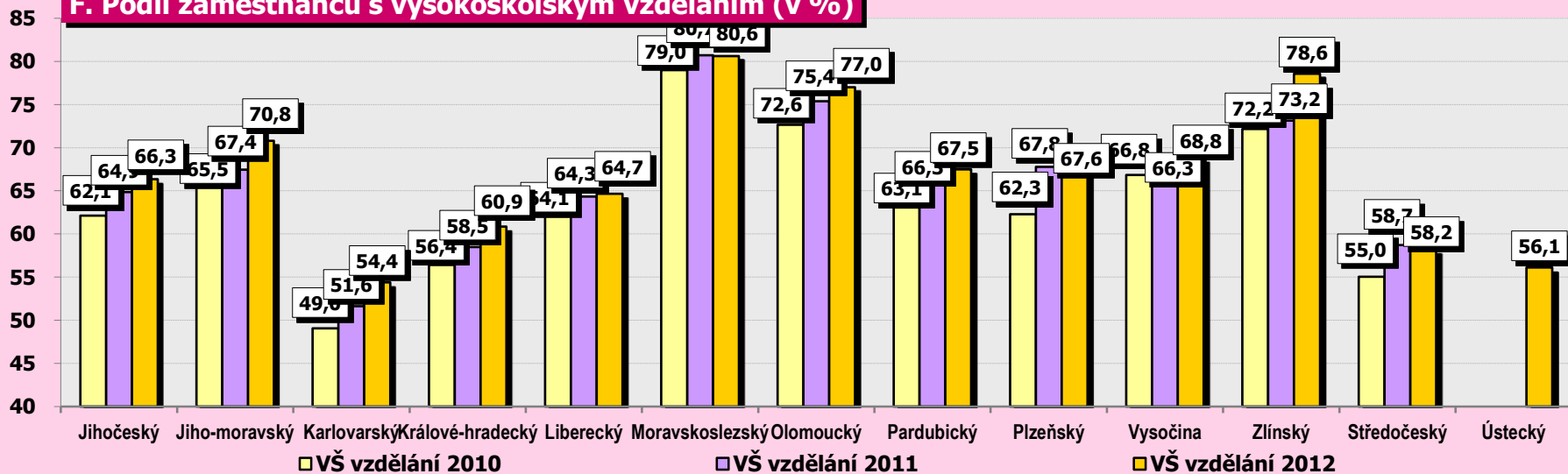
- Od roku 2008 JMK zapojen do mezikrajského benchmarkingu
- Porovnání krajů v 5 oblastech (původně ve 4):
  - **Lidské zdroje**
    - Průměrné roční personální náklady na 1 zaměstnance v daném roce
  - Autoprovoz
  - Kancelářské potřeby a telefonie
  - IT
  - Správní řízení

## Ukázka: benchmarking krajů v oblasti vzdělávání zaměstnanců

### C. Podíl nákladů na vzdělávání k nákladům na platy (v %)



### F. Podíl zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním (v %)



# Benchmarking krajů v oblasti vzdělávání zaměstnanců

- V rámci benchmarkingu – přenos dobrých praxí (resp. nejlepších praxí 😊)
  - Realizace hromadných vzdělávacích akcí na základě plánu hromadných vzdělávacích akcí pro zaměstnance úřadu, obcí a příspěvkových organizací
  - Proškolení formou e-learningu
  - Akreditace vlastních vzdělávacích programů
  - Využívání vlastních zaměstnanců jako lektorů pro různá školení apod.

# Vzdělávání úředníků jako součást neustálého tzv. celoživotního vzdělávání

- *„Celý náš život je vzdělávání – jsme stále se učící bytosti; v každý okamžik, na každém místě, za jakýchkoliv okolností se něco přidá do zásoby našich vědomostí. Od chvíle, kdy mysl započne pracovat, je neustále v pohybu. Ať je v paláci či chalupě, v parku nebo na poli, bez ohledu na to, čím se zrovna zabývá, je každý člověk věčným studentem. Tohle jsou zákony, které jsou hluboko zakódované v celém lidstvu.“* – Edward Paxton Hood, *Self-Education: Twelve Chapters for Young Thinkers*, 1852 (O sebevzdělávání: Dvanáct kapitol pro mladé myslitele)



Nemáte-li otázky...  
pak děkuji za pozornost a přeji hezký zbytek dne 😊

Ing. Jarmila Beránková, Ph.D.  
manažerka kvality, pověřena řízením ÚŘK  
[berankova.jarmila@kr-jihomoravsky.cz](mailto:berankova.jarmila@kr-jihomoravsky.cz)