

# ZHODNOCENÍ EFEKTIVITY INVESTIC DO VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VEŘEJNÉHO SEKTORU

Vladislava Kerlesová

Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicky-správní, Ústav ekonomiky a managementu

**Abstract:** *Education is a continual process of acquiring knowledge, accomplishments and skills, which contribute not only to cultivation of the individual, but also of the entire society. The public enterprise is a domain which supports the education of employees, as its goal is the contentment of the broad public. The article presents the results of an analysis which shows the positive approach of the public enterprise to education, furthermore it shows the employee's interest in education.*

**Keywords:** *questionnaire, public sector, education process, personnel*

## 1. Úvod

Cílem tohoto příspěvku je dokázat rostoucí význam investování finančních prostředků do vzdělávání zaměstnanců veřejného sektoru. K vyhodnocení efektivity vynaložení finančních prostředků je použita analýza formou dotazníku. K vyhodnocení dat dotazníkového šetření jsou použity statistické analýzy, zpracované za pomoci kontingenčních tabulek, které dokládají i zájem o zvyšování kvalifikace ze strany zaměstnanců veřejného sektoru. Součástí příspěvku je zpracovaná analýza dosavadních výsledků projektu Rozvoj pedagogických a manažerských kompetencí zaměstnanců Univerzity Pardubice, který je zaměřený právě na zvyšování vzdělanostní a znalostní úrovně zaměstnanců zmíněné veřejné instituce.

Vzdělávání zaměstnanců spadá v současné době do kompetencí personálního oddělení, též nazývaného jako oddělení lidských zdrojů dané instituce. Přitom personalistika ještě nedávno bývala oblastí zajišťující pouze administrativní evidenci zaměstnanců a později získávání a umisťování vhodných zaměstnanců na určité pracovní místo nebo pozici. V dnešní době je působnost v oblasti personalistiky značně rozšířená. Personalisté se zabývají se širokou škálou činností<sup>1</sup>, čímž se stává tato práce náročnou, nicméně velmi pestrou. V popředí zájmu personalistů je nyní oblast motivace a rozvoj zaměstnanců, které tvoří tzv. lidský kapitál.

Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace. [1]

Stýblo nadále uvádí, že prostředky vkládané do vzdělávacích aktivit zaměstnanců (odborná příprava, zvyšování kvalifikace, rekvalifikace atd.) se považují za investice. Takto vynaložené

---

<sup>1</sup> Vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém, průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky, metodika průzkumů, zjišťování a zpracování informací, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. [5]

finanční prostředky nejsou pouhými náklady, které zatěžují rozpočet organizace, ale jsou považovány jako investice do zdokonalování a zvyšování profesní způsobilosti zaměstnanců.

Podíváme-li se na situaci ze širšího pohledu, který zohledňuje neustálý nárůst konkurence v rámci jednotlivých ekonomik, je více než nutné se růstem odbornosti a vzdělanosti zaměstnanců zabývat. Důležitým prvkem rozvoje jsou však i inovace, bez kterých by investice do vzdělávacích aktivit zaměstnanců nepřinášely konkurenceschopný potenciál.

## **2. Podpora rozvoje vzdělávání zaměstnanců v oblasti veřejného sektoru**

Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že veřejný sektor má v tomto ohledu velmi pozitivní přístup. Již řadu let podporuje vzdělávání svých zaměstnanců a to jak v rámci podpory vzdělávání profesní úrovně (zvyšování pracovní kvalifikace), tak v oblasti osobní (vstřícný přístup a umožnění studia dálkovou formou). Tato vstřícnost je však v kompetenci vedoucích pracovníků, proto nelze bagatelizovat, ale je třeba hodnotit situaci individuálně.

### ***2.1. Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců veřejného sektoru z pohledu zaměstnance***

Z pohledu zaměstnance jsou důvody zvyšování vzdělání a kvalifikace logickým krokem k tomu, aby získal širší možnosti výběru pracovní pozice ve veřejném sektoru. S růstem kvalifikace také roste jeho uplatnitelnost a možnost odpovídajícího finančního ohodnocení. V neposlední řadě by se mělo jednat o přirozený pud vedoucí k prohlubování a rozšiřování znalostí a dovedností, ale i rozvoje osobnosti.

### ***2.2. Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců veřejného sektoru z pohledu zaměstnavatelů***

Zaměstnavatelé, tedy instituce veřejné správy zajišťují pro své zaměstnance např. kurzy zaměřené na informační technologie, jazykové kurzy, semináře a školení zaměřená na efektivitu práce a komunikační dovednosti. Každý zaměstnanec po absolvování vzdělávací aktivity získává certifikát či osvědčení. Kromě jiného mají také zaměstnanci veřejných institucí možnost vyjízdet na pracovní stáže do zahraničí, kde čerpají nové zkušenosti a inspiraci pro rozvoj domácího pracovního prostředí a postupů.

Důvody k podpoře zvyšování vzdělání zaměstnanců jsou:

- poskytování kvalitnějších služeb
- profesionální přístup
- neustále se vyvíjející informační technologie
- měnící se způsoby řízení instituce
- růst sledovanosti práce úředníků veřejnosti.

Veřejné instituce podporující profesní i osobní rozvoj zaměstnance tak mohou získávat vyšší loajalitu od zaměstnanců, čímž sníží finanční náklady na fluktuaci a zaměstnanci podávají vyšší pracovní výkony díky přirozené míře zodpovědnosti.

### ***2.3. Legislativní podpora ČR rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve veřejném sektoru***

Fakticky jde o plné uplatnění principů celoživotního učení tak, jak byly koncipovány v letech 1996-1999 v závěrečných dokumentech projektu Phare CZ9703-01-0103-02-026 „Systémy rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě“ (NVF 2000) a v Konceptu přípravy pracovníků veřejné správy (usnesení vlády č. 601/1999).

Od přijetí této Konceptce v roce 1999 byl v České republice postupně realizován dvoukolejný systém vzdělávání jak na úrovni státní správy, tak i územní samosprávy, což bylo legislativně vyjádřeno i přijetím dvou zákonů – zákona č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon), ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 312/2002 Sb.,

o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. [7]

#### **2.4. Podpora rozvoje vzdělávání v oblasti veřejného sektoru z fondů Evropské unie**

Evropská unie (dále jen EU) je institucí, poskytující ze svých fondů finanční podporu zemím, jež jsou členy EU. Finanční prostředky plynou do oblasti podpory hospodářského růstu a vzdělanosti občanů dané země prostřednictvím tzv. operačních programů, které se specializují na určitou územní oblast nebo sektor (vzdělávání, doprava, zaměstnanost atd.). Problematika týkající se rozvoje v oblasti lidských zdrojů jsou zařazeny v sekci strukturálních fondů<sup>2</sup> - program Evropský sociální fond.

### **3. Rozvoj vzdělávání zaměstnanců za finanční podpory Evropské unie - Program Evropského sociálního fondu**

Evropský sociální fond (dále jen ESF) se specializuje na projekty s neinvestičním charakterem. Jedná se o podporu projektů zaměřených např. v oblasti začínajících OSVČ, rekvalifikace nezaměstnaných osob a osob se zdravotním postižením, podpora začlenění žen na trhu práce bez diskriminace, rozvoj vzdělávacích aktivit v prezenční, kombinované i distanční formě studia, zvyšování odpovědnosti vedoucích pracovníků školských institucí v oblasti lidských zdrojů, zahraniční výjezdy studentů, vyučujících i vědeckých pracovníků v sektoru soukromém i veřejném.

Na podporu programů Evropského sociálního fondu v období 2004 – 2006 byl z EU vyčleněn finanční obnos ve výši 456, 98 mil. eur.

- *Program Evropského sociálního fondu v období 2007 – 2013*

V současném programovém období jsou Českou republikou čerpány finanční prostředky v oblasti lidských zdrojů do těchto operačních programů:

- OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)
- OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK)
- OP Praha – Adaptabilita (OPPA)

Na toto programové období může Česká republika čerpat z fondů EU až 3,8 mld. eur. [13]

Dále pro období 2007–2013 schválil Evropský parlament Radou EU upravenou verzi návrhu evropského Akčního programu v oblasti celoživotního vzdělávání. Cílem programu je podporovat zvyšování kvality celoživotního učení v Evropské unii prostřednictvím bilaterální či multimediální spolupráce, mobility jednotlivců, inovačních projektů a dalších nástrojů. Program zastřešuje nové verze v současné době probíhajících programů Comenius, Erasmus, Grundtvig, Jeann Monet a již zmíněný program Leonardo da Vinci. Na programy Evropská unie vyčlení rozpočet ve výši 6,97 mld. eur.[12]

### **4. Vzdělávání zaměstnanců v rámci projektů Univerzity Pardubice**

Univerzita Pardubice (dále jen UPa) je vzdělávací instituce spadající mezi 26 veřejných vysokých škol České republiky, které byly založené ze zákona. Univerzita Pardubice zajišťuje

---

<sup>2</sup> Strukturální fondy: Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF), Evropský sociální fond (ESF), Evropský zemědělský podpůrný a záruční fond (EAGGF) a Finanční nástroj pro podporu rybolovu (FIFG).

výuku pro 7 fakult a jeden vysokoškolský ústav (Centrum materiálového výzkumu) v bakalářských, magisterských a doktorských studijních programech.

Kromě přirozené funkce vzdělávání – tedy poskytování výuky, zázemí v podobě univerzitního kampusu a možných zahraničních mobilit pro cca 10.500 studentů, poskytuje UPa podpůrné prostředí i pro své zaměstnance.

- *Vzdělávání akademických pracovníků*

Na úrovni akademických pracovníků se jedná o podporu v oblasti vzdělávání, vědeckých výzkumů a výzkumu a technologického vývoje. Je podporována také spolupráce mezi jednotlivými univerzitami nejen v rámci České republiky, ale i spolupráce na mezinárodní akademické půdě. Akademici mohou využít příležitosti ke stáži v zahraničí. Pobyt je možný v akademickém prostředí čtyřiceti zemí, na cca 200 vysokoškolských institucích, se kterými má UPa uzavřenou bilaterální smlouvu. Dále mohou své schopnosti akademičtí pracovníci rozšířit v právě probíhajícím Projektu rozvoje lidských zdrojů Univerzity Pardubice.

- *Vzdělávání ostatních zaměstnanců*

Pro ostatní zaměstnance, tzv. technicko-hospodářské pracovníky (dále jen THP) je zde možnost využít také zahraničního pobytu k získání a výměně zkušeností, případně podpory inovačních přínosů v pracovních postupech. V současné době probíhají vzdělávací aktivity projektu, který zajišťuje oddělení lidských zdrojů (dále pouze OLZ) za finanční podpory EU. Všichni THP mohou stejně jako akademičtí pracovníci získat nové znalosti a zkušenosti v právě probíhajícím Projektu rozvoje lidských zdrojů Univerzity Pardubice.

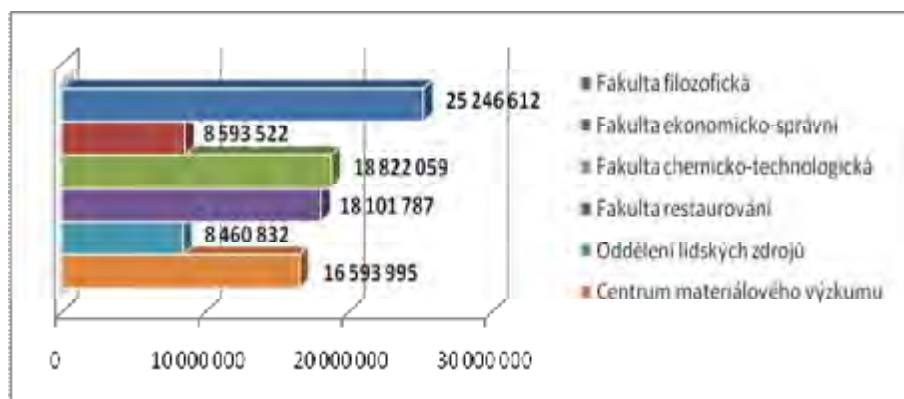
- *Realizované projekty operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost*

V rámci operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost (dále pouze OP VK) řeší v současné době pracoviště Univerzity Pardubice 7 projektů<sup>3</sup>. Všechny projekty byly započaty již v roce 2009 a konečné realizační období je pak v roce 2011, resp. 2012. Finanční podíl dotace na jednotlivých pracovištích UPa znázorňuje následující **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**

---

<sup>3</sup> Religionistické a filozofické vzdělávací centrum, Inovace studijního programu historických věd FF a VUFR UPa, Implementace moderních řídicích postupů s akcentem na řízení kvality a rozvoj procesních řízení, Inovace studijních programů "Speciální chemickobiologické obory" na UPa, Restaurátoři pro evropskou praxi - Inovace bakalářského studijního programu FR, Rozvoj pedagogických a manažerských kompetencí zaměstnanců UPa, Podpora odborného vzdělávání a rozvoje Vědeckovýzkumného týmu Centra materiálového výzkumu Pardubice.

**Graf 1: Podíl jednotlivých pracovišť na celkovém objemu finančních prostředků z EU**



*Zdroj: vlastní zpracování podle [8]*

Na základě tohoto grafu lze konstatovat, že Fakulta filozofická zaujímá největší podíl na celkových finančních prostředcích, ostatní pracoviště pak zaujímají rozdílné finanční prostředky na základě charakteru a náročnosti projektu.

Vzhledem k zaměření tematiky článku vzdělávání lidských zdrojů, se nadále budeme zabývat pouze projektem Rozvoj pedagogických a manažerských kompetencí Univerzity Pardubice. Podrobnosti a dosavadní výsledky tohoto Projektu jsou prezentovány v následující kapitole č. 5.

## **5. Analýza a prezentace dílčích výsledků Projektu rozvoje lidských zdrojů Univerzity Pardubice**

Projekt Rozvoj pedagogických a manažerských kompetencí zaměstnanců Univerzity Pardubice (dále pouze ROPAM) je zaměřený na rozvoj lidských zdrojů Univerzity Pardubice.

Jeho hlavní náplní je vzdělávání akademiků prostřednictvím nově vytvořeného kurzu vysokoškolské pedagogiky a vzdělávání všech zaměstnanců v modulárně koncipovaných kurzech manažerských dovedností.

Cílem projektu je zkvalitnění procesu výuky a řízení vysoké školy. Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky. Finančně se na tomto projektu podílí Evropský sociální fond a státní rozpočet České republiky.

### **5.1. Struktura vzdělávacích aktivit Projektu**

*Struktura projektu ROPAM je rozdělena do 3 modulů takto:*

§ Modul I: osobní rozvoj

- tento modul obsahuje 6 seminářů (Komunikační dovednosti, Prezentační dovednosti, Vyjednávání, Time management, Image osobnosti, Etiketa)

§ Modul II: Manažerské dovednosti

- tento modul obsahuje 9 seminářů (Firemní kultura, Strategické řízení, Projektové řízení, Principy práce s lidmi, Vedení lidí, Týmová práce a spolupráce, Koučování, Efektivní vedení porad, Hodnocení pracovníků)

§ Modul III: Právní povědomí

- tento modul obsahuje 11 seminářů (Zákoník práce, Pracovní řád univerzity, Zákon o VŠ, Zákon o vědě a výzkumu, Kolektivní smlouva, Etický kodex, Zákon o ochraně osobních údajů, Ochrana duševního vlastnictví, Aplikace autorského zákona, Financování fakult a kateder, Výběrová řízení)

#### § Kurz pedagogiky

- tento modul obsahuje 9 seminářů (Vysokoškolská pedagogika, Obecná didaktika, Didaktické techniky, Komunikace, Vedení diskuse, Tvorba srozumitelného textu, Psychologie pro VŠ učitele, Sociologie pro VŠ učitele, Rétorika, Asertivita)

#### § Rozvoj lidských zdrojů

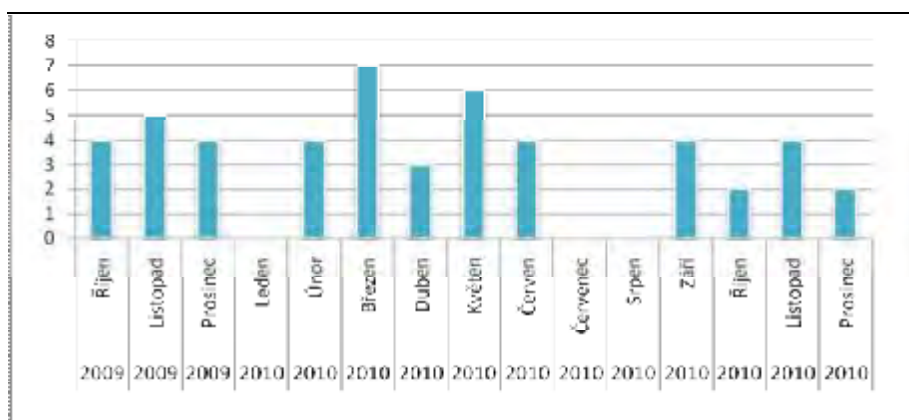
- tento modul obsahuje 3 semináře (Přednášky zahraničních hostů, Přednášky účastníků zahraničních stáží, Závěrečný workshop) [8]

Celkem je tedy pro zaměstnance UPa připraveno 38 vzdělávacích kurzů a seminářů. Časová náročnost jednotlivých kurzů je v rozmezí 4 hod. – 2,5 dne. Po absolvování vzdělávací aktivity obdrží všichni účastníci osvědčení o účasti na daném kurzu či semináři.

### 5.2. Časový harmonogram jednotlivých vzdělávacích aktivit zaměstnanců UPa

Vzhledem k velkému množství vzdělávacích aktivit, zájmu zaměstnanců UPa, průběhu výuky a zkuškového období během akademického roku a dohody mezi poskytovatelem kurzů, bylo třeba jednotlivé akce rozdělit do jednotlivých měsíců v roce 2009 a 2010, jak ukazuje následující Graf 2.

**Graf 2: Časový harmonogram jednotlivých vzdělávacích aktivit zaměstnanců UPa**



*Zdroj: vlastní zpracování podle [8]*

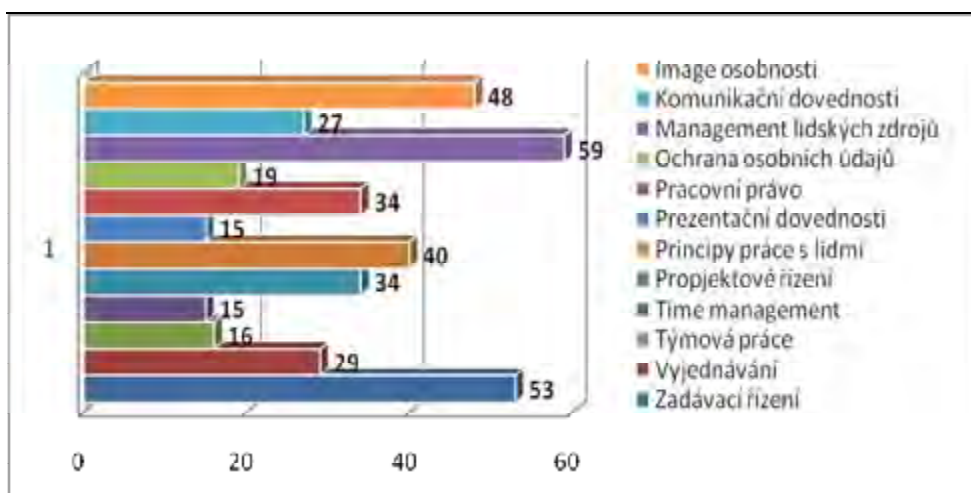
Graf znázorňuje skutečný počet dnů v měsíci, kdy proběhly/pravděpodobně proběhnou jednotlivé vzdělávací aktivity. Každá aktivita trvající v rozmezí 4 - 8 hodin je započítána jako jedna, analogicky pak dvoudenní školení či seminář je počítán jako 2 vzdělávací aktivity.

Větší část vzdělávacích aktivit k datu 30. 6. 2010 již proběhla (75,51%), zbylé kurzy a semináře (24,49%) proběhnou v časovém rozmezí září – prosinec 2010.

### 5.3. Přihlášený počet účastníků

Zájem o vzdělávání ve formě kurzů a seminářů byl vysoký. Zaměstnanci UPa se mohli přihlásit na několik kurzů dle svého vlastního výběru po konzultaci s vedoucím pracovníkem.

**Graf 3: Celkový počet přihlášených zájemců o vzdělávací aktivity**



Zdroj: vlastní zpracování podle [8]

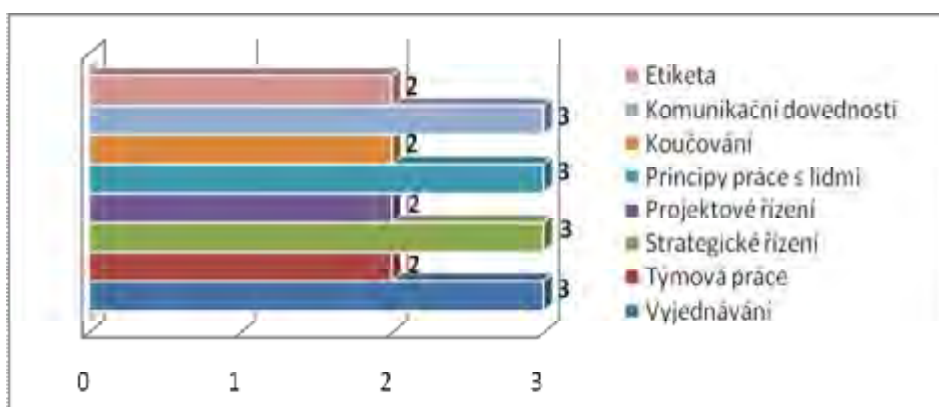
Vzhledem k právě probíhajícímu procesu vyhodnocování jednotlivých kurzů jsou zatím dostupná data z 12 vyhodnocených kurzů, viz Graf 3, který uvádí počty přihlášených zaměstnanců do těchto 12 aktivit. Celkový počet přihlášených účastníků kurzů bylo 389. Ne všichni přihlášení účastníci se pak skutečně na vzdělávací aktivitu, z různých důvodů, dostavili. Informace o přesných počtech uvádí bod 5.5.

#### 5.4. Četnost vzdělávacích aktivit

Zaměstnanci UPa měli možnost vybírat z široké škály kurzů a seminářů, viz kapitola 5.1. Vzhledem k nutnosti omezeného počtu účastníků (skupinky po 10 -15), bylo nutné rozdělit ty kurzy s vyšším zájmem do několika tak, aby se všichni zájemci ze stran zaměstnanců UPa, mohli vzdělávací aktivity zúčastnit.

Následující graf ukazuje kurzy, o které byl ze strany zaměstnanců UPa projev velkého zájmu. Kurzy jsou v následujícím grafu seřazeny vzestupně dle abecedy.

**Graf 4: Četnosti nejvíce požadovaných vzdělávacích aktivit ze strany zaměstnanců UPa**



Zdroj: vlastní zpracování podle [8]

Kurzy požadované ve vyšší míře se z dosud vyhodnocených 12 kurzů podílejí 41,66%.

### **5.5. Spokojenost zaměstnanců s úrovní poskytovaných vzdělávacích aktivit**

Poskytovatelem (na webových stránkách uváděny jako partner projektu) vzdělávacích aktivit byl ve většině případů Centrum andragogiky z Hradce Králové, které již několik let úspěšně poskytuje vzdělávací programy pro dospělé a kurzy v oblasti rozvoje lidských zdrojů.

Kurzy, které byly specializovány na univerzitní prostředí (Aplikace autorského zákona, Zákon o VŠ, Pracovní řád UPa, Zákon o vědě a výzkumu) byly vedeny z vnitřních personálních zdrojů UPa.

#### **§ Forma průzkum spokojenosti**

Management projektu ROPAM použil ke zjištění spokojenosti účastníků vzdělávacích aktivit dotazník. Tento dotazník byl účastníkům předložen po ukončení vzdělávací aktivity. Dotazníky obsahovaly 9<sup>4</sup> otázek s pětistupňovou škálou odpovědí, koncipovaných jako hodnocení ve škole s možností se volně o kurzu vyjádřit, případně navrhnout náměty na zlepšení. Dotazník nabízel možnost zachování anonymity hodnotitele.

#### **§ Vyhodnocení průzkumu**

V současné době jsou vyhodnoceny dotazníky od 186 účastníků vzdělávacích aktivit; z původně celkově přihlášených účastníků je to 47,81%. Důvodem k o tolik nižšímu počtu hodnotících účastníků je skutečná fyzická účast nižší než celkový počet všech přihlášených zájemců a také různé důvody, kvůli kterým skuteční účastníci odcházeli před ukončením

Veškerá vyhodnocení, včetně uvedených informací o počtu účastníků, jejich námětů, doporučení a grafického znázornění celkových výsledků dotazníkové akce jednotlivých kurzů lze shlédnout na webových stránkách UPa (Projekt ROPAM v sekci hodnocení kurzů).

#### **§ Výsledky průzkumu využitelnosti poznatků vzdělávací aktivity v praxi**

Účastníci kurzů nebyli pouhými pasivními posluchači, ale také přímými účastníky modelových situací. Zaměstnanci UPa si vyzkoušeli některé role a situace, s nimiž se setkávají v dennodenní praxi. Veškeré aspekty kurzu účastníci hodnotili v dotazníku.

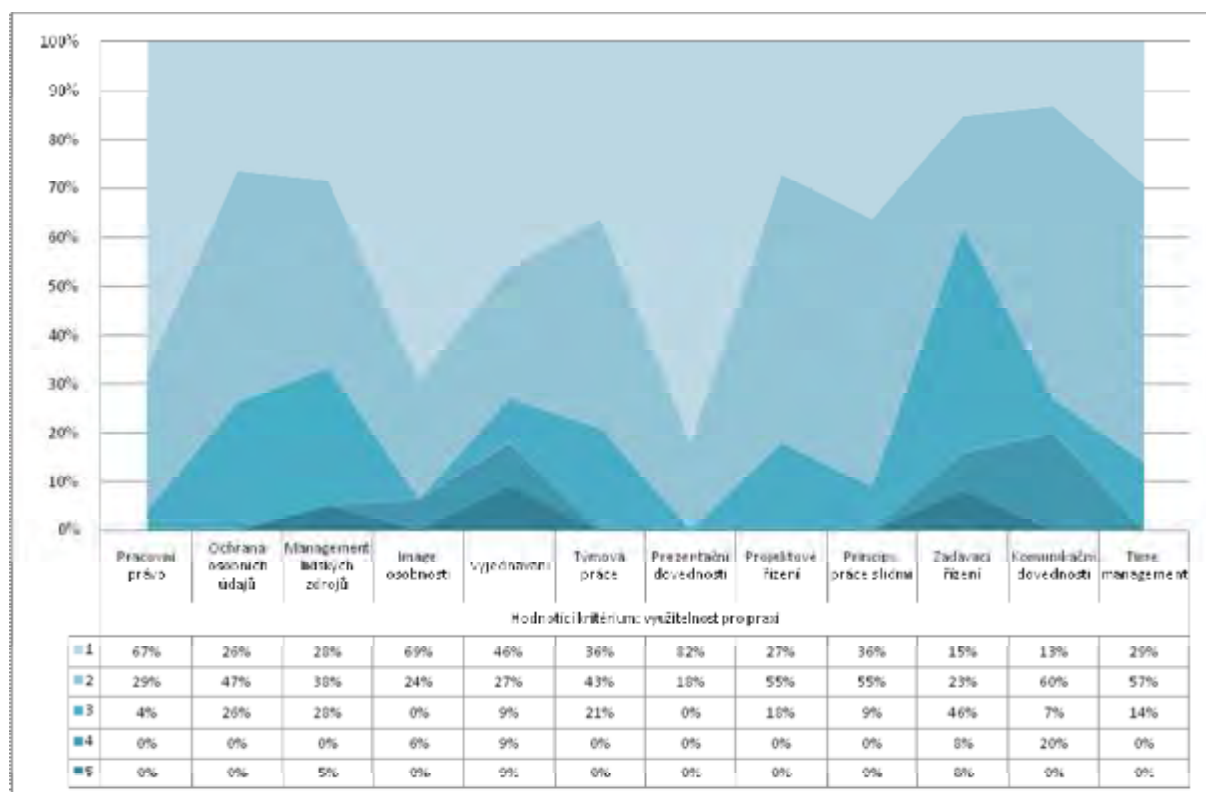
Na prokázání efektu vynaložených finančních prostředků do vzdělávání zaměstnanců UPa nás zajímá ta část dotazníku, zabývající se otázkou využitelnosti poznatků v kurzu v praxi, jejíž výsledky znázorňuje následující Graf 5.

---

<sup>4</sup> Obsahové zaměření, srozumitelnost textu, využitelnost pro praxi, spojení výkladu s diskuzí, úroveň studijních materiálů, úroveň lektora, zhodnocení vzdělávacích aktivit, organizační zajištění, celkový dojem ze semináře



**Graf 5: Výsledky hodnotícího kritéria „využitelnost poznatků pro praxi“**



*Zdroj: vlastní zpracování podle [8]*

K možnosti vyhodnocení využitelnosti poznatků pro praxi, je záměrně použit tento typ grafu zpracovaný pomocí kontingence, který vhodně znázorňuje výsledky dotazníkového šetření. Graf je koncipován tak, že světlejší odstíny vyjadřují to nejkladnější hodnocení (výborně a velmi dobře), nejtmaší odstíny znázorňují slabší hodnocení (dostatečně, nedostatečně).

Účastníci jednotlivých kurzů hodnotili nově dosažené poznatky velmi kladně; převážná část výsledků hodnocení vychází jako převážně využitelné v praxi. Slabší hodnocení dostaly pouze 3 kurzy, viz tmavá místa v grafu.

## 6. Závěr

Vzdělávání je kontinuální proces rozvoje dosažené úrovně poznatků, znalostí a schopností jedince v určitém oboru. Při rozvoji dochází u jedince ke zvýšení potenciálních možností získat vhodné pracovní místo s odpovídajícím finančním ohodnocením, ale také zvýšit svou konkurenceschopnost. Kvalitní vzdělání lidských zdrojů přispívá z širšího hlediska celkovému hospodářskému rozvoji daného státu.

Podpora procesu vzdělávání zaměstnanců veřejného sektoru má dlouholetou tradici (projekt Phare 1996 – 1999), což dokládají legislativa České republiky i současné vypsání výzvy k podávání projektů, hrazené ze strukturálních fondů EU. Oblast lidských zdrojů spadá do kompetence správy Evropského sociálního fondu, který financoval programy již v období 2004 – 2006 i nyní v období 2007 – 2013, kdy může Česká republika čerpat až 3,8 mld. eur.

Univerzita Pardubice je vzdělávací institucí, která ze své přirozené podstaty poskytuje vzdělávání cca 10 500 studentů, ale také svým aktivním přístupem podporuje i proces vzdělávání svých zaměstnanců. Důkazem toho je právě probíhající Projekt rozvoje lidských zdrojů Univerzity Pardubice, který byl vypracován tak aby docházelo ke kontinuálnímu

procesu zkvalitňování pedagogických a manažerských procesů na akademické půdě Univerzity Pardubice. Nejvyšší zájem byl o vzdělávací aktivity zaměřené na rozvoj dovedností komunikačních, týmových a zaměřených na projektové a strategické řízení.

Na základě výsledků vyhodnocené analýzy lze konstatovat, že investice zaměstnavatele jsou efektivně využité finanční prostředky. Dokládají to vyhodnocená data zájmu zaměstnanců, kteří považují doplňkové vzdělávání ve formě seminářů a kurzů za důležité a mají velký zájem se jich účastnit. Dále výsledky šetření dokládají, že účastníci jednotlivých kurzů převážně využijí nové dosažené poznatky v praxi (slabší využitelnost byla zaznamenána pouze v kurzu Management lidských zdrojů, Vyjednávání a Zadávací řízení). Zaměstnanci tak budou zaměstnavateli vracet investici do vzdělání formou zvýšené odbornosti při plnění svých pracovních povinností.

### **Použité zdroje:**

- [1] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Praha: Grada Publishing a. s. 2001. 72 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BRANHAM, L.: *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-8.
- [3] DeCENZO, D. A., ROBBINS, S. P.: *Human Resource Management*. 6. vydání. New York: John Wiley & Sons, 1999. 545 s. ISBN 0-471-29989-8.
- [4] KALOUS, J., VESELÝ, A.: *Teorie a nástroje vzdělávací politiky*. 1. vydání. Praha: Karolinum, 2006. 172 s. ISBN 80-246-1260-7.
- [5] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. přepracované vydání. Praha: Management Press, 2001. 21 - 22 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [6] MCGREGOR, E. B.: *Strategic Management of Human, Knowledge, Skills, and Abilities*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991. 348 s. ISBN 1-55542-307-8.
- [7] *Návrh koncepce vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě*. 2010. [cit. 2010-07-12]. Dostupné na WWW: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:HZKBzC7tRCgJ:www.estat.cz/share/pdf/Navrh\\_koncepce\\_vzdelavani\\_zamestnancu\\_ve\\_verejne\\_sprave.pdf](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:HZKBzC7tRCgJ:www.estat.cz/share/pdf/Navrh_koncepce_vzdelavani_zamestnancu_ve_verejne_sprave.pdf).
- [8] *Projekty Univerzity Pardubice*. 2010. [cit. 2010-07-15]. Dostupné na WWW: <http://projekty.upce.cz/index.html>.
- [9] STÝBLO, J.: *Lidský kapitál v nové ekonomice*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2001. 104 s. ISBN 80-86419-12-6.
- [10] ŠIMKOVÁ, E.: *Základy Managementu a marketingu*. 1. vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2004. 117 s. ISBN 80-7041-906-7.
- [11] VEBER, J. a kol.: *Management*. 1. vydání. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o. 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [12] PETERKA, I.: *Vzdělávání zaměstnanců se rozhodně vyplatí*, 2007. [cit. 2010-07-14]. Dostupné na WWW: [http://podnikani.idnes.cz/vzdelavani-zamestnancu-se-rozhodne-vyplati-fmp-firmy\\_rady.asp?c=A070117\\_152739\\_firmy\\_rady\\_vra](http://podnikani.idnes.cz/vzdelavani-zamestnancu-se-rozhodne-vyplati-fmp-firmy_rady.asp?c=A070117_152739_firmy_rady_vra).
- [13] *Základní programy Evropského sociálního fondu*. 2010. [cit. 2010-07-12]. Dostupné na WWW: <http://www.esfer.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr>.

**Kontaktní adresa:**

Ing. Vladislava Kerlesová  
Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav ekonomiky a managementu  
Studentská 84  
532 10 Pardubice  
Email: [vladislava.kerlesova@upce.cz](mailto:vladislava.kerlesova@upce.cz)  
Tel. č.: 466 03 6224