



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# **EVALUACE PROJEKTU Z HLEDISKA DOSAŽENÝCH PŘÍNOSŮ**

***„Zvýšením odborných kompetencí k lepší profesionalitě a efektivitě  
městského obvodu Krásné Pole“***

***CZ.03.4.74/0.0/0.0/16\_033/0002797***

2019

## Obsah

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Cíle projektu .....                                                     | 3  |
| 1.2 Kdy projekt probíhal a jaké aktivity byly realizovány? .....           | 3  |
| 1.3 Jakých výsledků bylo v rámci projektových aktivit dosaženo? .....      | 4  |
| 2. Jaká byla spokojenost účastníků projektu s jeho přínosy? .....          | 11 |
| 2.1 Hodnocení vybraných vzdělávacích seminářů a kurzů .....                | 18 |
| 2.1.1 Hodnocení vybraných vzdělávacích seminářů pro pracovníky úřadu ..... | 18 |
| 2.1.2 Hodnocení vzdělávacích kurzů pro členy JSDH .....                    | 23 |
| 3. Hodnocení doplňkových aktivit projektu .....                            | 26 |
| 4. Hodnocení projektu ze strany vedení úřadu .....                         | 28 |

## 1. Cíle projektu

Cílem projektu bylo **působit na posilování kompetencí pracovníků úřadu a tím zvýšit profesionalitu a efektivitu úřadu jako celku**. Cíl byl naplňován prostřednictvím realizace jednotlivých aktivit, zejména šlo o vzdělávání zaměstnanců a zastupitelů městského obvodu Ostrava – Krásné Pole. Vzdělávací odborné kurzy byly umožněny rovněž členům Jednotky sboru dobrovolných hasičů, která byla zřízena jako organizační složka městského obvodu. Mimo vzdělávací aktivity se projekt také zaměřoval na zavádění vybraných moderních metod řízení a na zpracování metodiky zaměřené na řízení rozvoje zaměstnanců.

V rámci evaluace projektu jsme si položili několik základních otázek, přičemž odpovědi na tyto otázky by měly podat jasný náhled na to, co se v průběhu projektu dělo a jaké přínosy jeho účastníci vnímají. Pro zpracování evaluace byly využity metody dotazníkového šetření, přičemž odpovědi osob zařazených do projektu byly zpracovány statistickými metodami. Rovněž byly využity metody kvalitativního výzkumu (zejména individuální a skupinové rozhovory). Předložená evaluace hledá odpovědi především na tyto otázky:

- Kdy projekt probíhal a jaké aktivity byly realizovány?
- Jakých výsledků bylo v rámci jednotlivých aktivit dosaženo?
- Jaká byla spokojenost účastníků projektu s jeho přínosy?
- Jak jsou hodnoceny přínosy projektu ze strany vedení úřadu?

### 1.2 Kdy projekt probíhal a jaké aktivity byly realizovány?

Projekt byl zahájen 1. ledna 2018 a ukončen 31. prosince 2019. Doba realizace trvala 24 měsíců. Klíčové aktivity byly rozděleny do čtyř skupin:

#### **Aktivita č. 1: Tvorba vzdělávacích programů a realizace vzdělávání**

Cílem aktivity bylo vytvořit tři vzdělávací programy, přičemž jednotlivé programy jsou vždy složeny z několika dílčích seminářů. Ke každému semináři byly vyhotoveny také studijní manuály. Důvodem pro tvorbu vlastních programů a byla snaha o přizpůsobení vzdělávání aktuálním a skutečným potřebám našeho úřadu, jeho zaměstnanců i zastupitelů. Konkrétně se jednalo o vzdělávací programy:

- Pro zastupitele (seminář a studijní manuál),
- Komunikace s veřejností (tři semináře a studijní manuály).
- Finanční řízení (čtyři semináře a studijní manuály).

Celkově tedy proběhlo 8 seminářů s tematickými plány ušitými na míru. Ke každému z nich byly vypracovány studijní a pracovní texty, které účastníci obdrželi vytištěné, ale i elektronicky. Průměrně se každého semináře účastnilo 7 osob. Kvalita těchto seminářů byla hodnocena účastníky z 87 % jako velmi dobrá a z 13 % jako dobrá. Spokojenost se studijními materiály byla hodnocena taktéž velmi pozitivně. Nejvíce účastníci ocenili návaznost na témata probíraná na semináři, přehlednost, ale i širší náhled na problematiku tématu, na který by z časových důvodů nebyl na semináři prostor.

## **Aktivita č. 2: Odborné semináře a kurzy**

V rámci této aktivity byli v průběhu celého projektu vysíláni zaměstnanci, částečně také zastupitelé a dobrovolní hasiči (členové JSDH), na odborné kurzy, které svým zaměřením odpovídaly jejich oboru působnosti. Kurzy byly zajišťovány nákupem služby. Ve většině případů se jednalo o akreditované vzdělávání pro úředníky veřejné správy nebo o kurzy, jejichž výstupem je oprávnění k určené činnosti (např. kurz určený pro práci s motorovou pilou, bez něhož by hasiči dle bezpečnostních předpisů nemohli při zásahu pilu vůbec používat). V projektové žádosti byl nastaven indikátor v počtu 15 podpořených osob, u každé v rozsahu minimálně 40 hodin vzdělávání. Zaměstnanci a zastupitelé měli tedy minimálně 360 hodin vzdělávání a členové JSDH 240 hodin vzdělávání, což je celkem 600 hodin (včetně doplňkových aktivit v rámci aktivity č. 4).

Počet seminářů a rozsah počtu vzdělávacích hodin byl oproti plánu výrazně překročen. Rozsah vzdělávání dosáhl celkově více než 1600 hodin a počet kurzů, které byly absolvovány, činil **87** (hrazených z přímých nákladů). Je možné konstatovat splnění na více než 200 % a to při naprostém dodržení rozpočtu, což svědčí o vysoké efektivitě a hospodárnosti při realizaci projektu.

## **3. Metodika řízení rozvoje zaměstnanců**

Zpracování metodiky sestávalo z několika fází. Bylo zahájeno analýzou současného stavu, po které následovaly individuální rozhovory a dotazníkové šetření. Cílem bylo získat informace nejen pro hodnocení současného stavu, ale i návrhy různých metod a nástrojů, o kterých bylo dále diskutováno na skupinových sezeních. Po vyhodnocení některých navržených nových metod a nástrojů proběhlo rozhodování o tom, které nové nebo inovované metody by mohly být zavedeny v řízení zaměstnanců. Vybrané metody byly zpracovány a některé z nich také pilotně ověřeny v rámci projektu. Našly se i takové metody, které byly implementovány v průběhu projektu z vlastní iniciativy zaměstnanců a vedení úřadu.

## **4. Zavádění moderních metod ŘLZ - Stáže a koučink**

V rámci projektu probíhaly doplňkové aktivity, konkrétně individuální a skupinové koučování a odborné stáže. Stáže i koučink patří mezi moderní metody rozvoje zaměstnanců a v rámci projektu mělo dojít k pilotnímu ověření využívání jmenovaných metod. Cílem absolvování stáže bylo posílení rozvoje a dovedností zaměstnance, který je vyslán na jiné pracoviště, jehož obsahová náplň nějak souvisí s výkonem odborné činnosti v rámci práce na ÚMO.

## **1.3 Jakých výsledků bylo v rámci projektových aktivit dosaženo?**

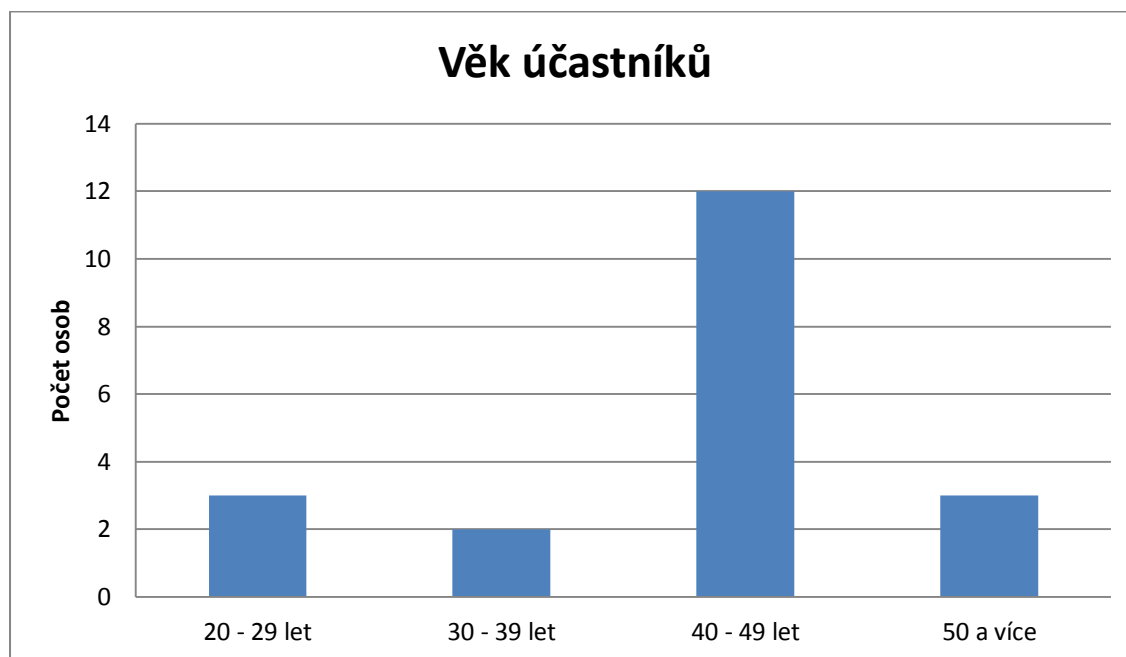
### **Počet účastníků projektu a jejich charakteristika**

Podle plánu mělo do projektu vstoupit 15 osob, přičemž u všech těchto osob byla stanovena povinnost naplnit bagatelní rozsah podpory. To znamená, že jejich účast na vzdělávacích a doplňkových aktivitách musí být vyšší než 40 hodin (šedesátiminutových).

Do projektu ve skutečnosti vstoupilo **20 osob**, z toho:

- 7 členů JSDH (dobrovolní hasiči)
- 11 zaměstnanců úřadu
- 2 členové zastupitelstva

Věkové rozložení účastníků je různorodé, nejsilnější skupinou však byly osoby ve věku 40 – 49 let.



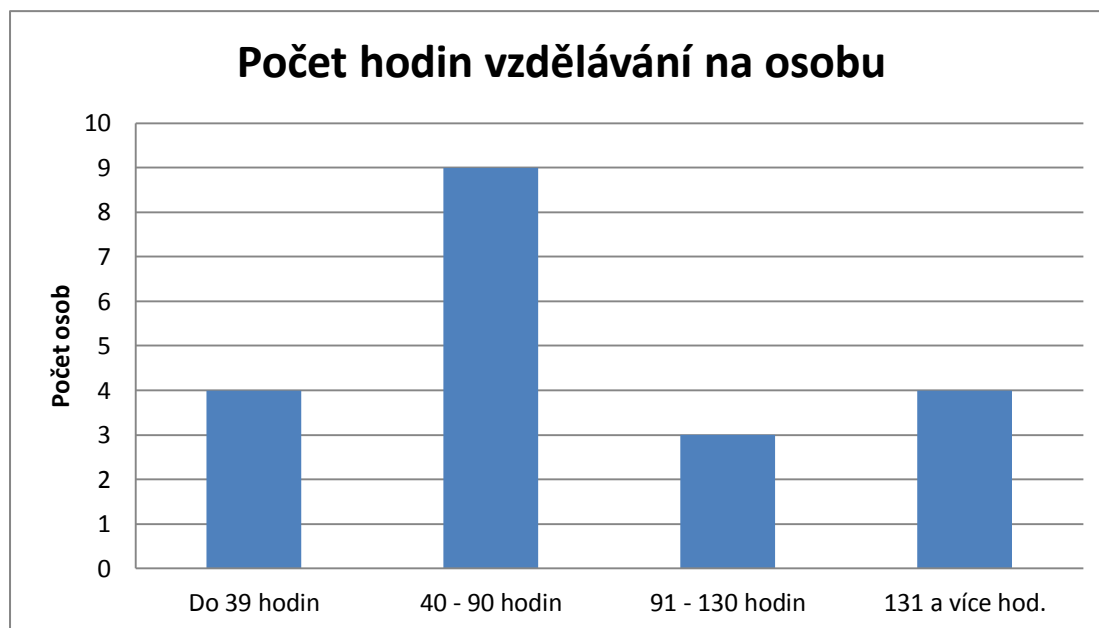
K naplnění tzv. bagatelní podpory došlo u **16 osob**, u zbývajících čtyř nedosáhla jejich účast v aktivitách minimálního stanoveného počtu 40 hodin. Důvodem byla dlouhodobá pracovní neschopnost zaměstnance úřadu a vysoké pracovní vytížení členů JSDH. Přesto byl plán počtu účastníků se splněnou bagatelní podporou úspěšně naplněn, dokonce i mírně překročen.

### Rozsah vzdělávacích aktivit absolvovaných v rámci projektu

Podle projektového plánu měli zaměstnanci, zastupitele a členové JSDH absolvovat dohromady minimálně cca 800 vyučovacích hodin vzdělávacích aktivit, v přepočtu na plné hodiny je to 600 šedesátiminutových hodin. Ve skutečnosti absolvovali všichni účastníci celkově více než 1600 plných hodin vzdělávání (včetně doplňkových aktivit) a to při dodržení původního rozpočtu.

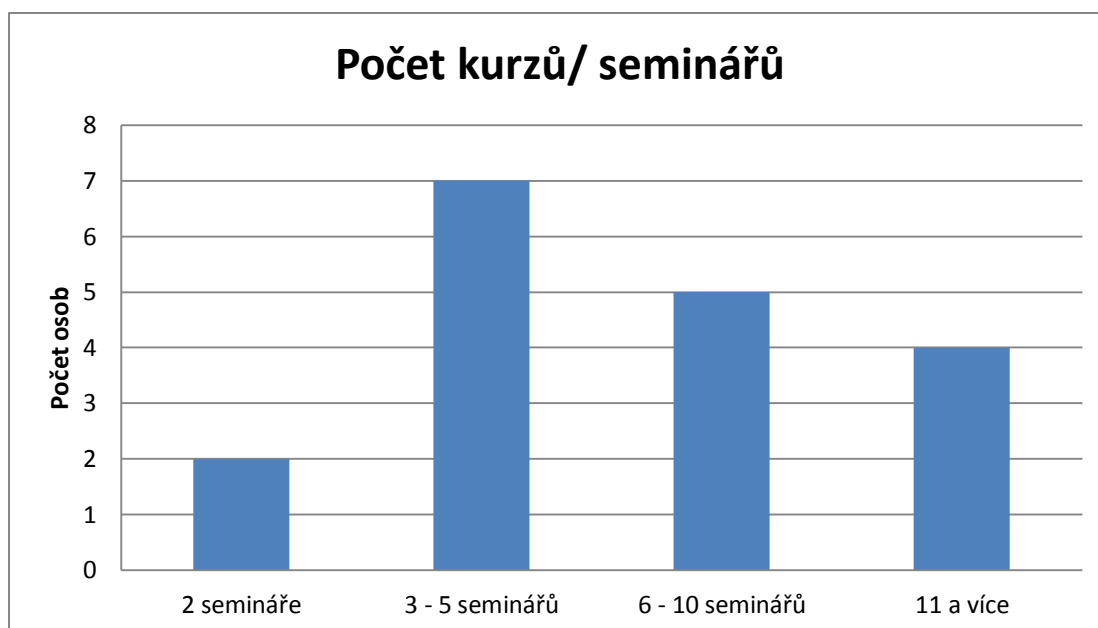
Níže uvedený graf ukazuje rozložení počtu hodin vzdělávání mezi jednotlivými účastníky. Nejvíce osob (9 osob) získalo odborné vzdělávání v rozsahu 40 až 90 plných hodin (druhý modrý sloupec v grafu), 4 osoby absolvovaly školení v rozsahu do 39 hodin, 3 osoby získaly

různá školení v rozsahu 91 – 130 hodin (třetí modrý sloupec v grafu) a 4 osoby dokonce dosáhly více než 131 hodin vzdělávání. Do rozsahu vzdělávání jsou přitom započteny pouze takové kurzy a semináře, které byly hrazeny z přímých nákladů. Další vzdělávání, zaměřené zejména na měkké dovednosti, probíhalo v rámci nepřímých nákladů a není do těchto odborných kurzů započteno. Nepřímé náklady přitom slouží pro úhradu administrativních a správních činností projektu, které se však podařilo snížit na minimum a uspořené prostředky byly využity na nákup dalších vzdělávacích kurzů.



### Počet absolvovaných seminářů v rámci projektu

Počet vzdělávacích kurzů a seminářů se odvíjel podle Koncepce vzdělání městského obvodu, ale byl také závislý na cenách nakupovaných kurzů. Snaha o efektivnost a hospodárnost při řízení projektu byla promítnuta do vyhledávání nabídek vzdělávání nejen podle zkušeností s kvalitou, ale také s ohledem na nákupní ceny vzdělávacích služeb. Každý účastník projektu, kterému v tom nezabránilo objektivní překážky (např. jeden případ dlouhodobé nemoci), měl možnost navštěvovat během dvou let trvání projektu několik vzdělávacích seminářů nebo kurzů. Z níže uvedeného grafu je patrné, že 7 osob získalo v rámci projektu 3 – 5 seminářů, 5 osob 6 -10 seminářů, 4 osoby 11 a více seminářů a pouze 2 osoby absolvovaly 1 - 2 semináře.



### Tematické zaměření seminářů v rámci projektu

V níže uvedené tabulce jsou vzdělávací kurzy a semináře rozděleny do sedmi skupin podle oblasti vzdělávání, na kterou se zaměřovaly. Počty uvedených seminářů odpovídají počtu kurzů podle typu zaměření. Z konečných součtů je možné určit, že v rámci projektu proběhlo 99 vzdělávacích seminářů, kterých se obvykle účastnila 1 – 2 osoby, v ojedinělých případech i více osob. V tabulce se jedná o počet seminářů podle druhu (podle počtu účastníků by údaj o počtu nakoupených seminářů byl ještě vyšší).

Počet je dále rozdělen na semináře interní (organizované v rámci úřadu, přizpůsobené potřebám našeho ÚMO) a nakupované (objednávka účasti na kurzu/semináři u různých vzdělávacích institucí a úhrada této služby). Projekt byl rozdělen na čtyři období, z nichž každé představuje půl roku.

Vzdělávací kurzy a semináře se zaměřením na oblast vzdělávání a podle období projektu:

| Oblast vzdělávání          | Počty seminářů za 1-3 období z přímých nákladů | za 4 období z přímých N | za 4 období z nepřímých N |
|----------------------------|------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------|
| Sociální práce             | 13                                             | 2                       | 2                         |
| Finance a hospodaření      | 16 + 4 interní                                 | 3                       | 1                         |
| Stavební                   | 10                                             | 1                       | 2                         |
| Veřejnosprávní legislativa | 19 + 1 interní                                 | 6                       | 5                         |
| Měkké dovednosti           | 3 + 3 interní                                  | 1                       | 2                         |
| Projektové řízení          | 2                                              | -                       |                           |
| Pro členy JSDH             | 2 (Práce s pilou; Zdravotník)                  | 1 (Strojník)            |                           |
| <b>Celkem</b>              | <b>65 + 8 interní</b>                          | <b>14</b>               | <b>12</b>                 |

Z tabulky je patrné, že celkový počet seminářů a kurzů činil 99, z toho 79 kurzů bylo pořízeno z přímých nákladů nákupem služby, 8 vzdělávacích akcí bylo interních a 12 seminářů bylo pořízeno z tzv. nepřímých nákladů. Nepřímé náklady sloužily zejména pro úhradu nákladů na administrativu projektu, včetně mezd pracovníků zajišťujících organizaci a řízení projektu. V nepřímých nákladech bylo dosaženo úspor, což umožnilo jejich využití na pořízení dalších seminářů. Uvedených 99 seminářů představuje počet podle druhu vzdělávání, nikoli podle počtu osob, pro které byl seminář zakoupen (což by bylo mnohem vyšší číslo). Nejčastější byly vzdělávací semináře zaměřené na veřejnosprávní legislativu, finance a hospodaření. Jednalo se o širokou škálu témat, například:

- Veřejnosprávní oblast - Správní řád a příklady z praxe, Vidimace a legalizace, Rušení trvalého pobytu od A do Z, Zákon o obcích a jeho aplikace, Zadávání veřejných zakázek prostřednictvím NEN, Veřejné zakázky malého rozsahu, Hodnocení a odměňování zaměstnanců ve veřejné správě, Zákon o registru smluv a jeho praktická aplikace.
- Oblast financí a hospodaření - Místní poplatky, Finanční hospodaření a účetnictví obce, Průvodce finančním hospodařením územních celků, Odpovědnost starosty, účetní a dalších osob za řízení a kontrolu výdajů obcí a měst, Hospodaření školských příspěvkových organizací pro potřeby úřadů ÚSC, Pracovní cesty a cestovní náhrady.

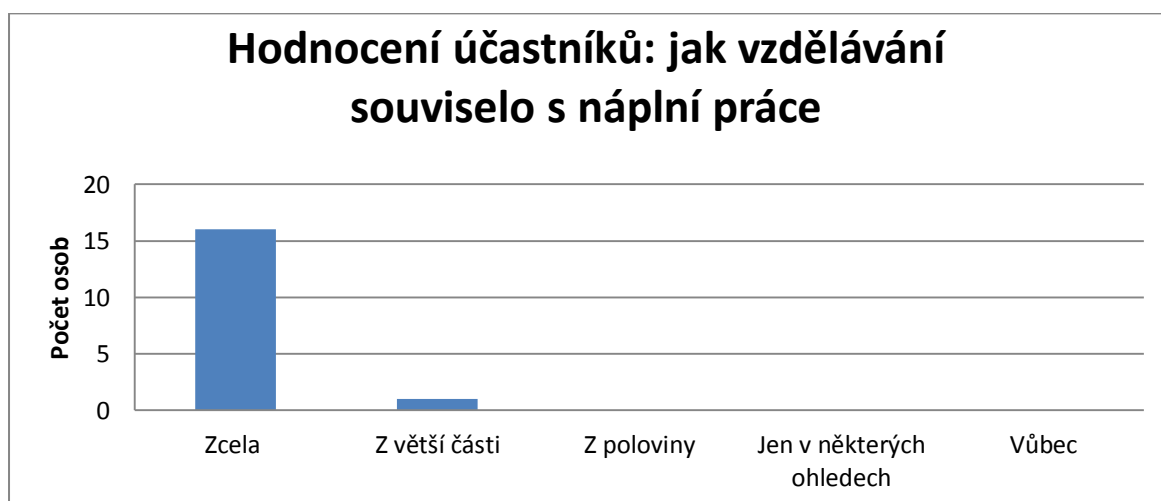
Dalšími nejčtenějšími byly kurzy zaměřené na sociální oblast a na oblast stavebního řízení. Pro členy Jednotného sboru dobrovolných hasičů byly zajištěny tři kurzy, z nichž dva jsou důležité pro oprávnění k určitým činnostem prováděným v rámci zásahu:

- Obsluhovat motorové řetězové a rozbrušovací pily a křovinořezy
- Základy zdravotnických znalostí členů dobrovolné jednotky PO
- Odborná příprava k získání způsobilosti strojník pro JPO



### Souvislost vzdělávání (v rámci projektu) s pracovní činností účastníků

Všechny vzdělávací aktivity, probíhající v rámci projektu, byly v přímé souvislosti s výkonem činnosti, které jednotliví účastníci provádí v rámci své práce na ÚMO nebo u JSDH. Toto bylo sledováno ze strany vedení úřadu, aby všechny vzdělávací aktivity skutečně splňovaly tuto podmínku. Souvislost vzdělávacích aktivit s činností účastníků (posuzováno zejména z hlediska obsahové náplně seminářů) byla rovněž ověřována dotazováním všech zapojených osob. Podle odpovědí 90 % dotázaných účastníků vnímalo obsah absolvovaných seminářů jako zcela související s náplní práce a 10 % účastníků odpovědělo, že absolvované semináře souvisely s jejich činností „z větší části“, viz graf.



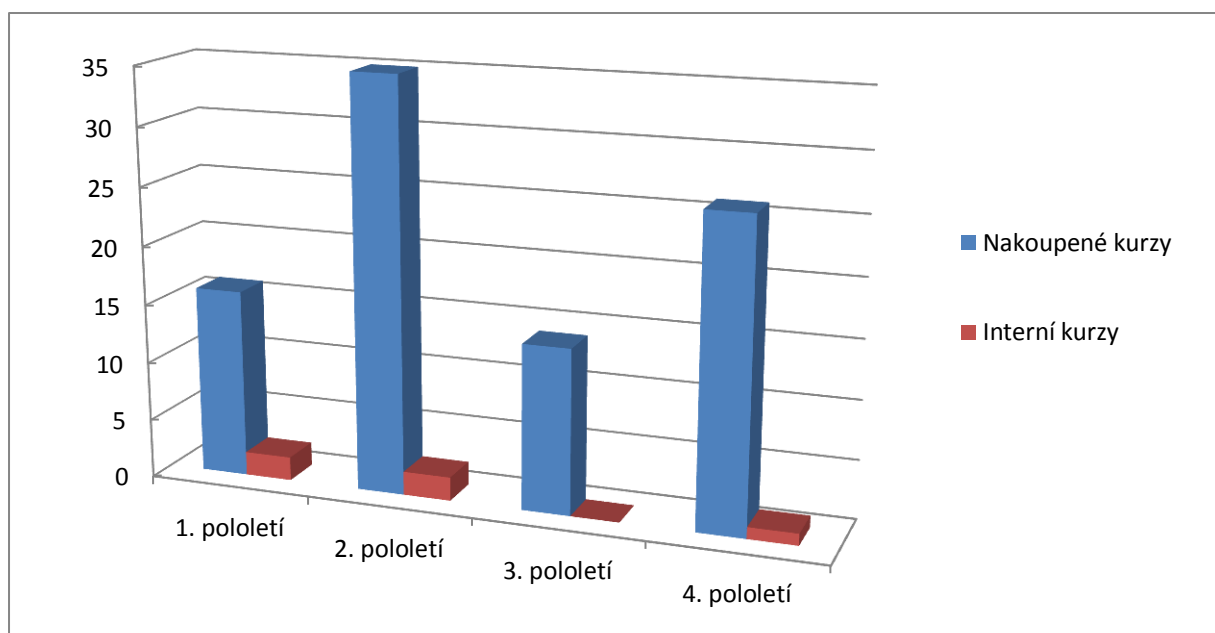
*Pozn. Počet dotázaných: 17 osob (z celkového počtu 20 účastníků byly vynechány 2 osoby s velmi malým rozsahem vzdělávání a 1 osoba, která v průběhu projektu ukončila pracovní poměr)*

### Průběh jednotlivých aktivit v jednotlivých obdobích projektu

Realizace projektu trvala 2 roky a období, za které byla povinnost odevzdávat zprávy o realizaci a finanční část s vyúčtováním, bylo stanoveno na každé pololetí (projekt byl tedy rozdělen na 4 stejně dlouhá období). Jednotlivé klíčové aktivity měly v průběhu projektu různou intenzitu, některé probíhaly kontinuálně, jiné pouze ve vybraných obdobích. Klíčové aktivity č. 1 a č. 2, které byly zaměřeny na vzdělávací kurzy a semináře probíhaly v průběhu celého projektu. Interně zajišťované semináře byly soustředěny hlavně do první poloviny období realizace projektu. Nakupované semináře probíhaly nejintenzivněji ve druhém pololetí, v ostatních obdobích byly počty vzdělávacích seminářů vyrovnané. V posledním období projektu bylo kromě seminářů zakoupených z položky rozpočtu k tomu určené, zakoupeny ještě další semináře z nepřímých nákladů, kde se podařilo docílit úspory na administrativních výdajích. Jedná se o počet seminářů podle druhu (některé byly zakoupeny pro více účastníků, takže celkový nákup byl ještě vyšší).

**Tab. Počet seminářů v jednotlivých obdobích projektu**

| Období projektu | Interní                                | Nákup služby z přímých nákl. | Nákup služby z nepřímých nákl. | Nákup služby celkem |
|-----------------|----------------------------------------|------------------------------|--------------------------------|---------------------|
| 1               | 2 (Komunikace; Finanční řízení)        | 16                           | -                              | 16                  |
| 2               | 5 (2x Komunikace; 3 x Finanční řízení) | 35                           | -                              | 35                  |
| 3               | -                                      | 14                           | -                              | 14                  |
| 4               | 1 (VP pro zastupitele)                 | 14                           | 12                             | 26                  |
| <b>Celkem</b>   | <b>8</b>                               | <b>79</b>                    | <b>12</b>                      | <b>91</b>           |



### Výsledky aktivity zaměřené na zavádění moderních metod řízení

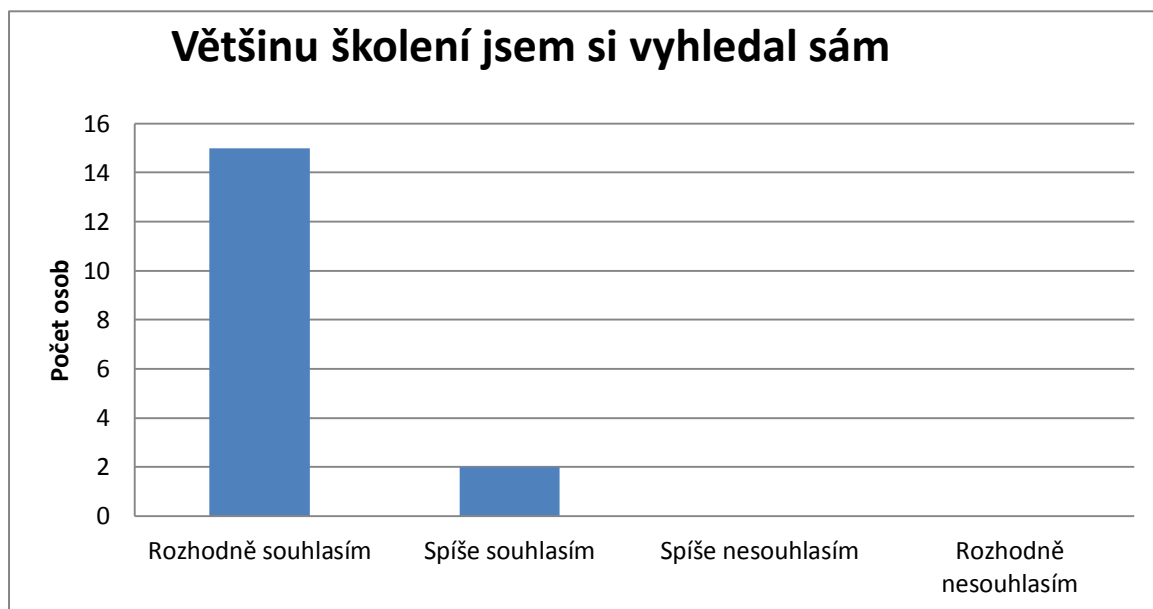
V rámci této aktivity bylo pilotně odzkoušeno zavedení moderních metod v řízení rozvoje, konkrétně se jednalo koučování a stáže. V průběhu projektu proběhlo dle plánu skupinové koučování, které bylo realizováno ve dvou termínech a účastnilo se ho pokaždé cca 8 osob. Individuální koučování probíhalo ve formě dvou schůzek ve druhém období projektu a ve stejném rozsahu také v posledním období projektu. Stáž na jiném pracovišti absolvovaly 4 osoby v celkové délce 32 hodin. Na stáži byl pro účastníka vždy k dispozici mentor, který ho seznamoval s jejich postupy práce a zajímavostmi. Dvě stáže byly zaměřeny na finanční hospodaření příspěvkové organizace zřízené obcí a probíhaly na ekonomickém úseku základní školy zřízené ÚMO. Další stáže byly zaměřeny na sociální služby (zejména pro seniory) a na oblast kulturní. Stáže probíhaly u příspěvkové organizace, která je kulturním zařízením města Ostravy.

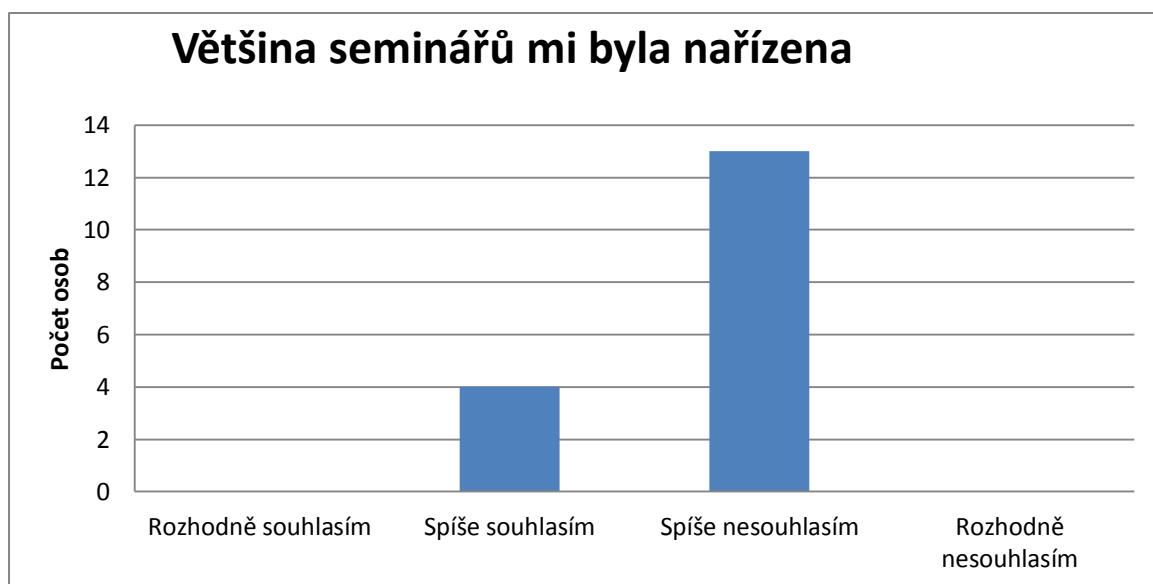
## 2. Jaká byla spokojenost účastníků projektu s jeho přínosy?

Spokojenost účastníků byla zkoumána jednak pomocí individuálních rozhovorů a dále pomocí vybraných otázek v dotaznících. Do šetření bylo zařazeno 17 osob, které úspěšně ukončily více seminářů nebo alespoň 1 vícedenní seminář. Otázky byly zaměřeny také na aktivní zájem o vzdělávací semináře, tzn., zda si vhodné semináře vyhledávali zaměstnanci sami nebo jim byla účast na semináři nařízena ze strany vedení. Další otázky zjišťovaly úroveň spokojenosti s organizováním vzdělávání zaměstnanců a členů JSDH v rámci projektu a posléze se otázky zaměřovaly na hodnocení kvality a přínosů jednotlivých absolvovaných seminářů a kurzů.

Z níže uvedeného grafu vyplývá, že zájem pracovníků o konkrétní semináře byl velký, ve skutečnosti nebyl nalezen ani jeden případ, kdy by byl pracovníkovi kurz nebo seminář direktivně nařízen ze strany vedení. Téměř ve všech případech dotázaní označili, že školení si aktivně vyhledali sami, v několika případech bylo vzdělávání navrženo nadřízeným, ale dotazované osoby o toto vzdělávání měly zároveň velký zájem a zapojili se aktivně do procesu vyhledávání vhodného semináře. Na otázku, zda si většinu školení vyhledali sami, uvedlo 15 dotázaných, že rozhodně souhlasí a 2 dotázaní, že „spíše souhlasí“ (odpověď „spíše souhlasím“ vyjadřovala skutečnost, že měli o školení velký zájem a zároveň jim bylo doporučeno ze strany nadřízeného). To vyplývá také z druhého grafu v pořadí, kde na otázku, zda jim byla většina seminářů nařízena, odpověděla většina, že nesouhlasí a 4 osoby „spíše souhlasily“, protože jim seminář byl nařízen, ale zároveň o něho měly zájem.

### Vlastní zájem účastníků o vzdělávací aktivitu projektu



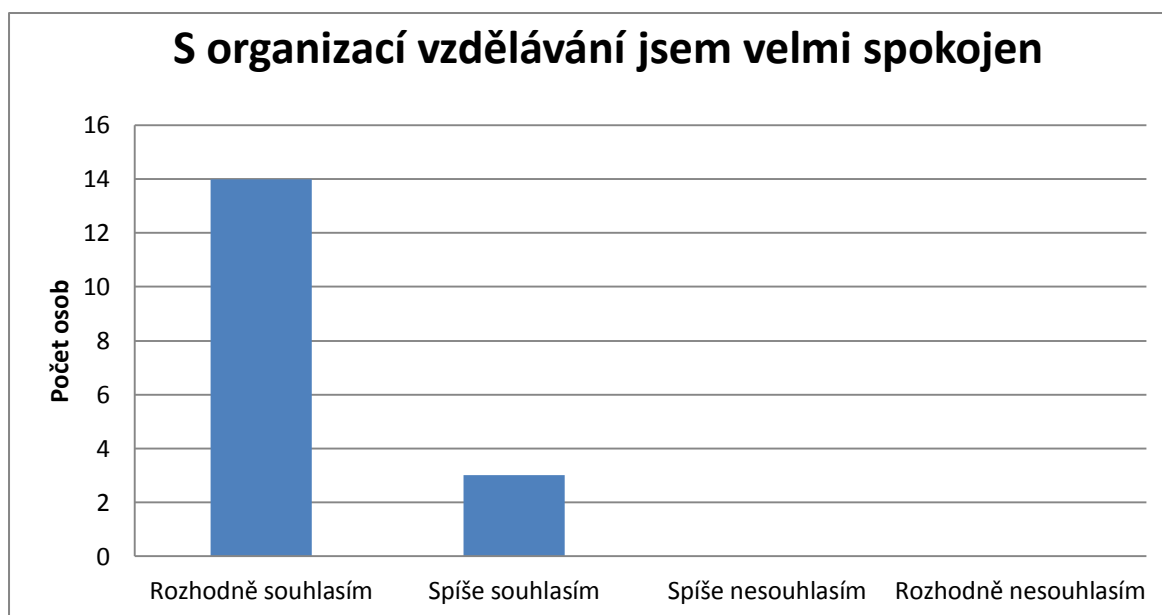


Pozn. Počet dotázaných: 17 osob

### Spokojenost účastníků s organizací vzdělávacích aktivit projektu

Spokojenost účastníků byla zjišťována v rámci individuálních rozhovorů a také v rámci dotazníku. V tomto případě se jednalo o spokojenost s organizováním vzdělávacích aktivit v rámci projektu. Není zde zahrnuto měření spokojenosti s jednotlivými konkrétními semináři a kurzy, na tuto oblast se zaměřujeme až v další části textu evaluace.

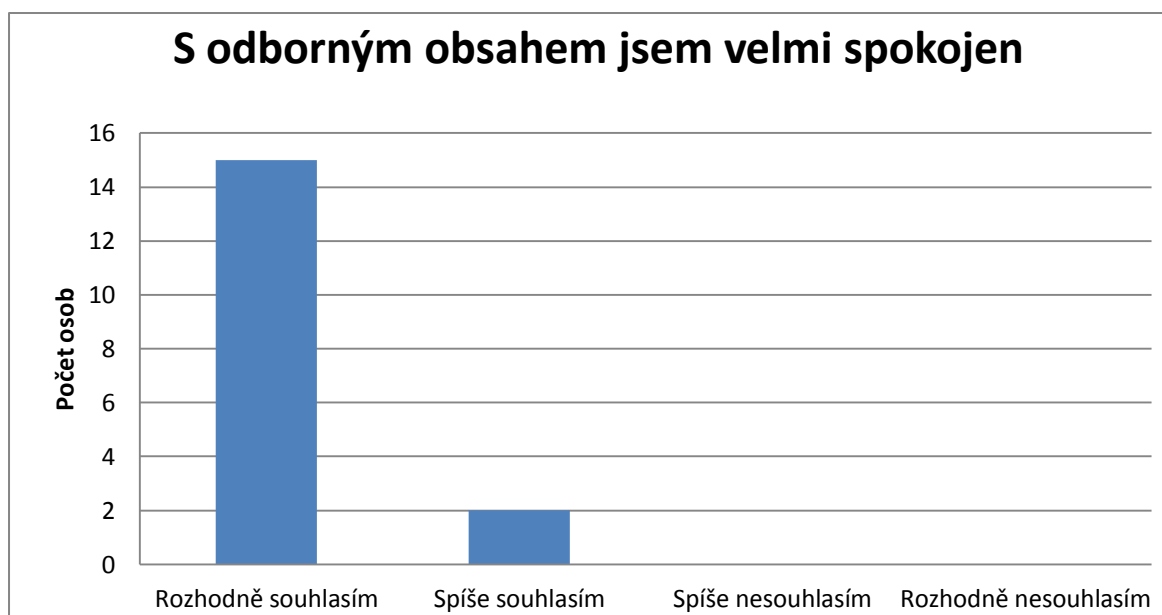
**Spokojenost zapojených osob s organizací vzdělávání** v rámci projektu byla **velmi vysoká**. Vyplynulo to nejen z dotazníků, kde s hodnocením „velmi spokojen“ souhlasilo 14 dotázaných a 3 dotázaní pak odpověděli „spíše souhlasím“. Také v rámci individuálních rozhovorů dávali všichni zúčastnění najevo spokojenost s tím, že se mohli do projektu zapojit a získat tak zajímavé, užitečné a mnohdy i nezbytné školení a semináře, na které by však bez projektu nebyly finanční prostředky. Zaměstnanci si většinou sami semináře a kurzy vyhledávali a žádali o možnost jejich absolvování. Konečné rozhodnutí o tom, zda kurz bude v rámci projektu zakoupen, prováděla tajemnice ÚMO a manažerka projektu. Tajemnice posuzovala, zda je takové vzdělávání v souladu s Konceptí vzdělávání ÚMO a do jaké míry je v přímé souvislosti s pracovní činností. Manažerka projektu průběžně kontrolovala vyváženost čerpání finančních prostředků a soulad všech aktivit s projektovou žádostí a s požadavky prováděcích dokumentů.



*Pozn. Počet dotázaných: 17 osob*

### **Celková spokojenost účastníků s odborným obsahem vzdělávacích akcí**

Účastníci byli celkově dotazováni na spokojenost s odborným obsahem seminářů a kurzů, tzn., posuzovali zde spokojenost se všemi akcemi, kterých se účastnili (zaměření na hodnocení jednotlivých konkrétních seminářů je uvedeno dále v textu). Z odpovědí i rozhovorů vyplynulo, že celková spokojenost byla vysoká. Bylo dotázáno celkem 17 osob, které se účastnily seminářů nebo kurzů. Byli zde zastoupeni zaměstnanci úřadu, zastupitelů i dobrovolných hasičů. V rozhovoru měli možnost hodnotit vzdělávací akce známkou 1 -5, přičemž 5 byla nejlepší známka. Velká většina (konkrétně 15 osob) udělilo hodnocení nejvyšší známkou, dvě osoby dali známku 4. Z toho lze vyvodit, že vzdělávací aktivity, ale i vzdělávací instituce, byly vybírány pečlivě. Byl kladen důraz nejen na cenu, ale i na kvalitu, kterou zaručovalo především doporučení jiných kolegů nebo zkušenosti z minulých období. Lze tedy shrnout, že naprostá většina účastníků hodnotila odbornost vzdělávání jako velmi kvalitní. V písemných dotaznících se vyjadřovali, zda rozhodně souhlasí s tvrzením, že jsou velmi spokojeni s odborným obsahem, případně „spíše souhlasí“, či nesouhlasí. Viz uvedený graf:



*Pozn. Počet dotázaných: 17 osob*

### **Vliv získaných znalostí na kvalitu výsledků práce a profesní rozvoj**

Účastníci se rovněž vyjadřovali k tomu, do jaké míry jsou získané znalosti a dovednosti využitelné ke zlepšení výsledků jejich práce a potažmo k jejich odbornému růstu. Z individuálních rozhovorů vyplynulo, že všechny dotázané osoby spatřují v možnosti častějšího vzdělávání velkou výhodu a to zejména proto, že finanční a veřejnosprávní legislativa je poměrně složitá a neustále se něco mění. Pravidelné semináře umožnily pracovníkům úřadu lepší orientaci a rychlejší řešení pracovních úkolů. U členů JSDH byla situace stejná, všichni byli velice spokojeni s možností získat odborný kurz, který jim přinesl nejen nové dovednosti, ale i oprávnění k určitým činnostem. Vzdělávací aktivity jednoznačně přispěly k profesnímu rozvoji všech účastníků. V písemných dotaznících se měli respondenti vyjádřit k tvrzení, zda získané znalosti a dovednosti v rámci seminářů a kurzů projektu přispěly k jejich profesnímu rozvoji a tím ke zlepšení výsledků jejich práce. Ze 17 dotázaných odpověděli všichni „rozhodně souhlasím“ a 1 osoba „spíše souhlasila“. Viz následující graf:

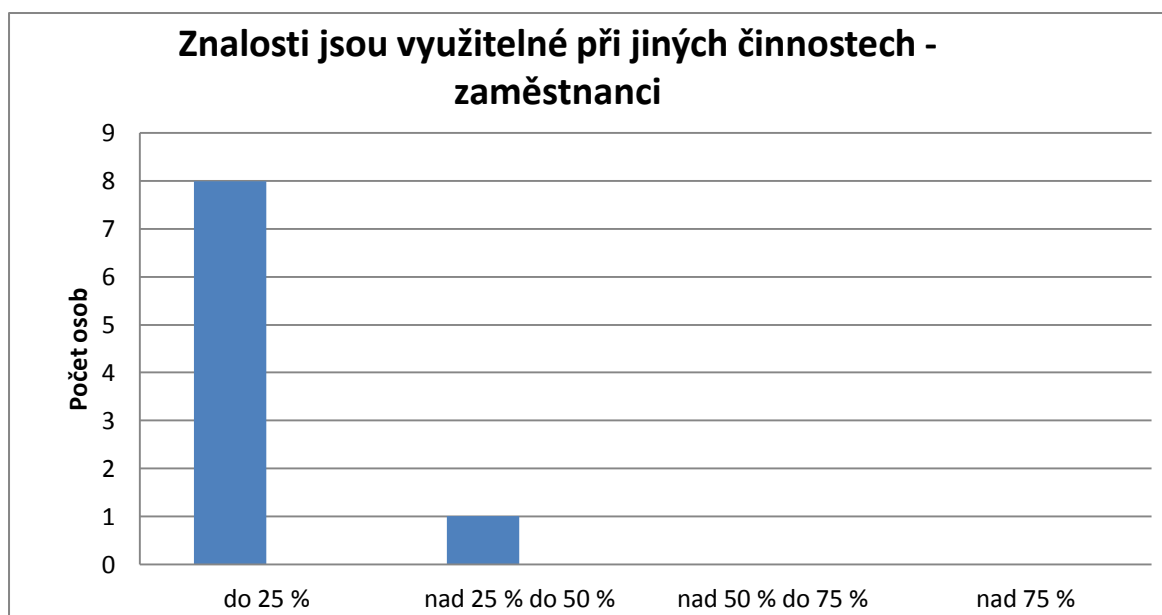


*Pozn. Počet dotázaných: 17 osob*

### **Získané dovednosti a znalosti jsou využitelné i při jiných činnostech**

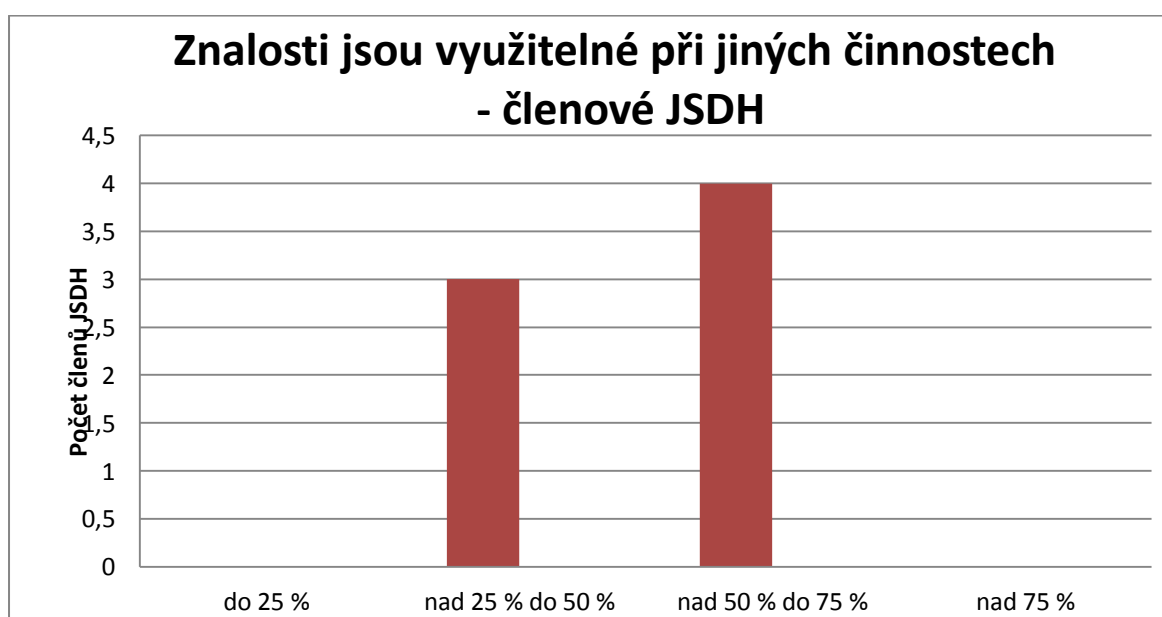
Při hodnocení přínosů vzdělávání jsme se zaměřili také na to, jak účastníci hodnotí přesah využití získaných znalostí a dovedností i jiným způsobem, než jen přímo při výkonu své práce. To znamená, že hodnotili, do jaké míry mohou tyto znalosti využít i při jiných činnostech nebo v různých životních situacích. Výsledky hodnocení této otázky se výrazně lišily podle toho, zda byl dotazován zaměstnanec úřadu nebo člen JSDH.

**Zaměstnanci úřadu** navštěvovali z převážné části úzce specializované semináře, které souvisí přímo s jejich vykonávanou činností. Z toho důvodu nejsou získané znalosti nijak výrazně přenositelné i do jiných oblastí, kde by mohly být využívány. Výjimkou byly semináře a kurzy zaměřené na komunikační dovednosti, asertivní jednání, nácvik jednání s klientem v krizi apod. Získané dovednosti těchto seminářů lze úspěšně využít i v každodenním osobním životě. Vzdělávacích akcí zaměřených na komunikační dovednosti však bylo v porovnání s ostatními velmi málo. Následující graf znázorňuje hodnocení ze strany zaměstnanců úřadu, z nichž většina si myslí (7 osob), že získané znalosti mohou využít i při jiných činnostech v rozsahu do 25 %. Znamenalo by to, že čtvrtina nově získaných informací nebo dovedností je přenositelná i do jiných oblastí života a přispívá tak ke zvýšení průřezových kompetencí účastníků. Dvě dotázané osoby pak hodnotili využitelnost naučených dovedností v jiných oblastech života na 25 % -50 %. Jednalo se o účastníky kurzů a seminářů zaměřených na zmíněnou komunikaci a také na sociální práci, kde jsou získané znalosti využitelné i ke zlepšení kvality každodenní interpersonální komunikace nebo ke zkvalitnění vlastní sebereflexe a tím i docílení zvýšené psychické odolnosti. Následující graf znázorňuje, jak hodnotili využitelnost získaných znalostí a dovedností zaměstnanci úřadu.



Pozn. Počet dotázaných: 9 osob

**Členové JSDH** hodnotili širší možnost využití získaných dovedností, než jen při výkonu činnosti člena JSDH, jinak než zaměstnanci úřadu. Účastníci zde vnímají mnohem větší rozsah při tomto využití. Je to dáno tím, že se jedná o dobrovolné hasiče, kteří vedle této činnosti mají svá zaměstnání. Zároveň zde byly vzdělávací kurzy specifické, jednalo se o zaměření na práci s pilou a křovinořezem, na činnost strojníka a zdravotníka. Tyto kurzy umožnily dobrovolným hasičům získat oprávnění k výkonu některých činností a zároveň přinesly dovednosti, které mohou být využity i v civilním zaměstnání, při práci na zahradě, při různých kulturních akcích pořádaných obcí apod. Tři osoby hodnotily využitelnost vzdělávání v jiných oblastech života na 25 % -50 % a 4 osoby hodnotily toto využití v rozsahu nad 50 %.



Pozn. Počet dotázaných: 7 osob

## 2.1 Hodnocení vybraných vzdělávacích seminářů a kurzů

Za celé dvouleté období projektu bylo pořízeno nákupem služby 79 druhů kurzů z přímých nákladů rozpočtu (položka přímo určená na nákup vzdělávacích kurzů). Dalších 12 seminářů bylo zakoupeno z nepřímých nákladů, které jsou určeny na správní výdaje projektu. V čerpání nepřímých nákladů se podařilo dosáhnout úspor, proto byly ke konci projektu i tyto finanční prostředky využity na vzdělávací semináře, na které již v rozpočtu příslušné kapitoly nebyly prostředky. Nakupovaných kurzů se účastnila většinou jedna osoba, v některých případech dvě osoby. Výjimečně absolvovalo některé kurzy i více osob. Jiná situace byla u seminářů organizovaných interním způsobem, tedy v prostorách úřadu. Těch proběhlo celkem 8 a bylo samozřejmě efektivní, aby se jich účastnilo více osob, neboť náklady na realizaci semináře se počtem osob nezvyšovaly. Jak již bylo dříve uvedeno, každého interního semináře se účastnilo průměrně 7 osob. U nakoupených seminářů se náklady zvyšovaly s počtem účastníků, protože cena je vždy stanovena na 1 osobu. Z tohoto důvodu bylo pečlivě zvažováno, kdo bude na seminář vyslán. Podrobnější přehled počtu účastníků na seminářích zakoupených formou služby uvádí následující tabulka.

| Počet zakoupených seminářů | Počet účastníků na semináři | Hrazeno z přímých nákladů | Hrazeno z uspořené nepřímých nákl. |
|----------------------------|-----------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| 66 pro 1 osobu             | 1                           | 54                        | 12                                 |
| 22 pro 2 osoby             | 2                           | 22                        |                                    |
| 3 pro 3 a více osob        | 3 a více                    | 3                         |                                    |
| <b>91 seminářů celkem</b>  |                             | <b>79</b>                 | <b>12</b>                          |

V rámci evaluace jsme se zaměřili také na hodnocení konkrétních vybraných kurzů nebo seminářů. Tyto semináře hodnotili účastníci v rámci dotazníkového šetření. Cílem bylo zjistit jejich spokojenost s organizační a odbornou úrovní vybraných seminářů a dále vyhodnotit přínosy tohoto konkrétního vzdělávání pro jejich práci. Byly hodnoceny zvláště semináře pro úředníky a zvláště kurzy pro členy JSDH, které byly dlouhodobější a specifické.

### 2.1.1 Hodnocení vybraných vzdělávacích seminářů pro pracovníky úřadu

Z celkového počtu cca 90 druhů nakoupených seminářů z přímých nákladů, jich bylo pro pracovníky úřadu určeno 87. Za účelem hodnocení bylo náhodně vybráno 20 seminářů, což představuje 23 % z celkového počtu 87. Dotazníkovým šetřením byly hodnoceny tyto semináře:

1. Gestalt přístup v práci s lidmi
2. Sociální služby – aktuality a praxe
3. Úvod do adiktologie – práce s osobou závislou a jejími rodinnými příslušníky
4. Komunikace s klientem v duševní krizi – úvod do problematiky

5. Veřejné zakázky malého rozsahu
6. Průvodce finančním hospodařením územních celků
7. Stavební řád
8. Místní a účelové komunikace ochrana a údržba veřejných cest
9. Zákon o registru smluv a jeho praktická aplikace
10. Zákon o ochraně osobních údajů versus zákon o svobodném přístupu k informacím
11. Finanční řízení a hospodaření v praxi samospráv - dvoudenní kurz
12. Hospodaření školských příspěvkových organizací pro potřeby úřadů ÚSC
13. Katastr nemovitostí, stavby v KN - aktuality a příklady z praxe
14. Vidimace a legalizace – aktuálně
15. Obce a povolování kácení mimo lesních dřevin
16. Nejčastější chyby v rozhodování o přestupcích
17. RÚIAN a ISÚI pro obce a stavební úřady
18. Školení pro správce hřbitovů
19. Vymáhání pohledávek obcí, výkon rozhodnutí exekuce
20. CzechPOINT a základní registry v agendě ohlašoven

### Hodnocení účastníků udělením známky

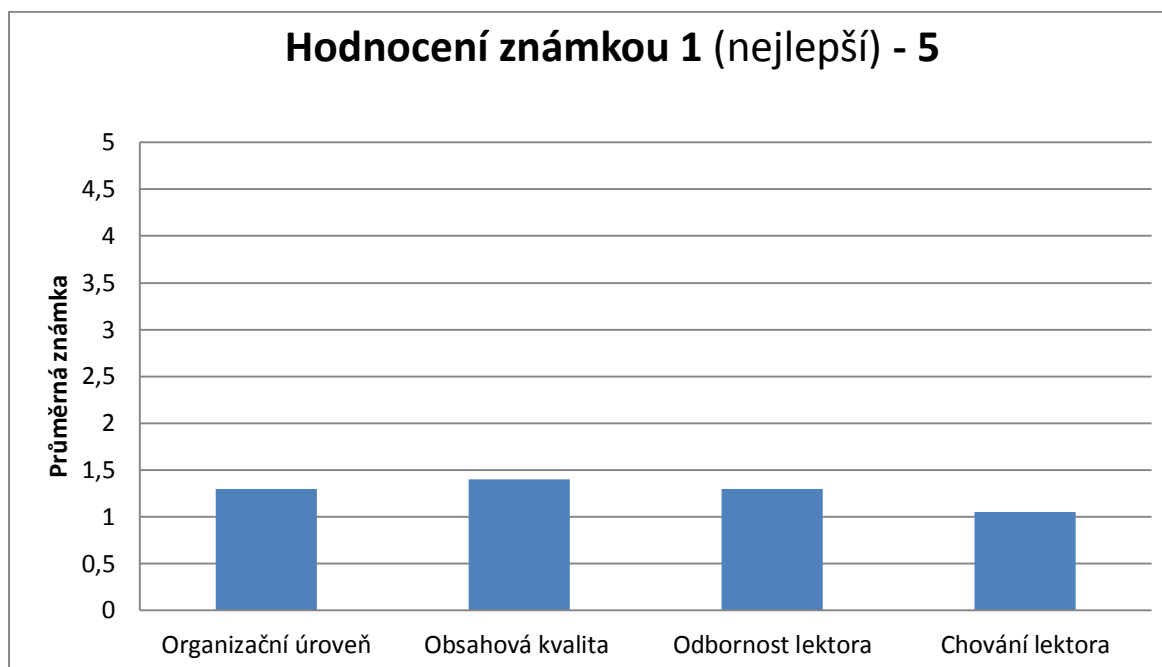
Účastníci hodnotili v rámci dotazníků několik oblastí jednotlivých vzdělávacích akcí. Většinou se jednalo o 1 – 2 denní semináře, výjimečně to byly i dlouhodobější kurzy. Hodnocení bylo zaměřeno na 4 oblasti:

- Organizační a technické zabezpečení akce – přehledné informace o termínu konání a obsahu, vhodné prostory učebny z hlediska hygienických a ergonomických faktorů (světlo v místnosti, pohodlné usazení, prostor na psaní, počet účastníků, didaktické vybavení učebny, sociální zařízení v dosahu apod.).
- Obsahová kvalita výuky – vhodnost obsahu vzhledem k tématu, aktuálnost, systematičnost a úplnost předávaných informací.
- Odborná úroveň lektora – didaktické zpracování výkladu, srozumitelnost informací, schopnost reagovat na dotazy účastníků, vysoká orientace v přednášeném tématu.
- Chování lektora – ve smyslu jeho lidského přístupu, otevřenosti vůči účastníkům, ochoty odpovídat na dotazy a vysvětlovat případné nejasnosti.

Účastníci hodnotili tyto čtyři oblasti známkou 1 až 5, přičemž 1 představuje nejlepší známku, 5 nejhorší známku.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že **spokojenost** ve zmíněných čtyřech oblastech byla opravdu na **velmi vysoké úrovni**. Většina dotázaných hodnotila známkou 1, občas se objevila známka 2, pouze v jednom případě hodnotil účastník obsahovou kvalitu známkou 3. Průměrné známky za všechny hodnocené oblasti se pohybují mezi 1,05 až 1,4, což představuje velmi dobré hodnocení. Nejlepší hodnocení (1,05) se týkalo chování lektora.

Stejnou průměrnou známkou (1,3) hodnotili účastníci další dvě sledované oblasti a to odbornost lektora a spokojenost s organizační úrovní semináře. Obsahová kvalita byla vyhodnocena průměrnou známkou 1,4. Viz následující graf:



*Pozn. Počet dotázaných: 20 osob (1 účastník za každý seminář vybraný k hodnocení)*

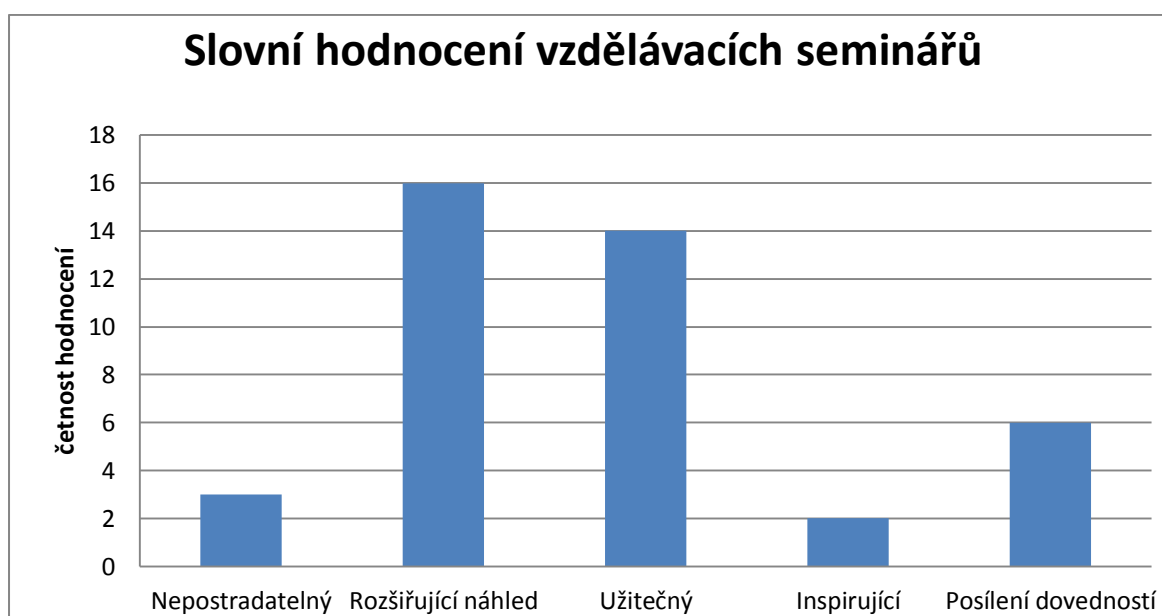
### Slovní hodnocení vzdělávacích seminářů

V rámci dotazníků byli účastníci výše uvedených vybraných seminářů také vyzváni, aby zhodnotili přínos tohoto vzdělávání pro jejich vlastní práci na ÚMO. Měli označit slovní vyjádření, které nejlépe odpovídá jejich subjektivnímu názoru, přičemž mohlo být vybráno jedno nebo i více slovních popisů. Konkrétně vybírali z těchto:

- Přínos tohoto vzdělávání považuji za nepostradatelný – tzn., že bez absolvování by nemohli vykonávat svěřené úkoly nebo by vůbec nemohli pracovat na dané pozici. Jednalo se zejména o kurzy směřující k vykonání zkoušky odborné způsobilosti, ale i další, které považovali účastníci za velice důležité pro svoji práci.
- Seminář přinesl rozšiřující náhled na danou problematiku – např. teoretické i praktické dopady legislativních změn, problémy v praxi a příklady řešení.
- Přínos tohoto vzdělávání považuji za užitečný – tzn., že účastníkům umožnil lepší orientaci v tématu, větší jistotu správného postupu.
- Seminář posílil moje dovednosti, které potřebuji pro pracovní výkon, např. dovednost komunikace a jednání s lidmi a další měkké dovednosti (time management, asertivní chování, sebereflexe, odolnost proti stresu).

- Vzdělávání bylo pro mě inspirující – v případě, kdy účastníkům umožní komplexnější náhled na některé činnosti, přináší nové náměty na řešení pracovních úkolů, přináší myšlení v nových souvislostech.

Všichni dotázaní se mohli také volně vyjádřit a vypsát vlastní formulaci hodnocení, toho však nebylo využito. Z níže uvedeného grafu lze vyčíst, že mezi nejčtenější odpovědi patřily ty, které vyjadřují, že vzdělávání umožnilo rozšíření náhledu (16 x) na danou problematiku a dále, že přínosy byly užitečné (14 x). Vzdělávací seminář byl označen za nepostradatelný (3 x) v případě, kdy se jednalo o nějaké povinné vzdělávání, ale i v případě důležitých legislativních změn apod. Jen dva účastníci označili, že seminář byl inspirující, jednalo se o semináře zaměřené na oblast sociální práce a komunikačních dovedností. Přínos v podobě posílení svých dovedností vnímalo pozitivně 6 dotázaných.



*Pozn. Počet dotázaných: 20 osob (1 účastník za každý seminář vybraný k hodnocení)*

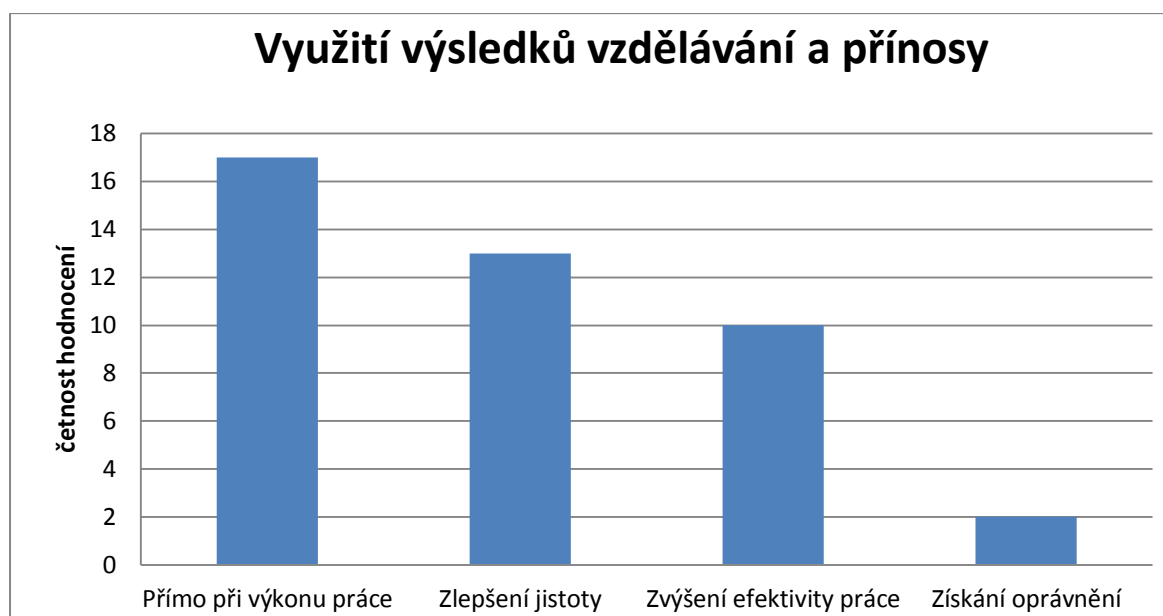
### Využití výsledků a přínosů vzdělávacích seminářů

Dále bylo v dotaznících hodnoceno, jak sami účastníci využívají přínosy a výsledky absolvovaného vzdělávání. Konkrétně bylo vybíráno z těchto možností:

- Výsledky a přínosy ze vzdělávacích seminářů využívám přímo při své práci.
- Přínosem vzdělávání je zvýšení jistoty při práci, že můj postup řešení je správný.
- Díky absolvování semináře/seminářů se zvýšila moje efektivita práce.
- Absolvování tohoto semináře považuji za nutnost (zde spadají i takové, které přispěly k získání oprávnění k výkonu činnosti).
- Vzdělávání nemělo význam, ničím mi neprospělo.

Respondenti vybírali jednu, nebo i více možných tvrzení, které považovali za výstižné, případně měli možnost vlastní volné formulace odpovědi.

Z uvedeného grafu vyplývá, že většina z hodnocených seminářů byla pro jejich účastníky vhodná, protože výsledky a přínosy z tohoto vzdělávání využívají přímo při výkonu své práce (17 dotázaných). Zlepšení jistoty při práci pociťuje 13 dotázaných a zvýšení efektivity práce 10 osob. Dva respondenti označili jako přínos získání oprávnění, což souvisí se skutečností, že 2 účastnice projektu absolvovaly vzdělávání směřující k úspěšnému složení zkoušky odborné způsobilosti.



*Pozn. Počet dotázaných: 20 osob (1 účastník za každý seminář vybraný k hodnocení)*

### **Slovní hodnocení výsledků a přínosů vzdělávacích seminářů**

Respondenti byli v rámci dotazníků, ale i při individuálních rozhovorech požádáni, aby vlastními slovy zhodnotili přínosy absolvovaných vzdělávacích kurzů, ale i obecné přínosy, které oni sami pociťují jako výhodu ze svého zapojení do projektu. Dotázaní vyjadřovali zejména spokojenost s tím, že měli větší možnost účastnit se různých seminářů, na které by se bez účasti v projektu vůbec nedostali z důvodu omezených finančních prostředků. V průběhu dvou let, kdy projekt probíhal, získali mnoho informací a znalostí, navázali také různé kontakty s kolegy z jiných úřadů, se kterými se setkávali na vzdělávacích akcích. To jim umožní v některých případech konzultovat názor nebo postup s jinou osobou na stejné pozici. Obecně hodnotili všichni dotázaní účast v projektu za velmi přínosnou. Pokud se týká písemných odpovědí na otázku „Jak můžete nové znalosti/dovednosti využít z širšího hlediska?“, respondenti uváděli například:

- „Účast na těchto seminářích mi dala prohloubení znalostí a zvýšení psychické odolnosti, taky zvýšení jistoty při komunikaci s klienty. Znalosti mohu především využít při práci s občany, kteří přicházejí na úřad“.
- „Znalosti a informace ze školení mohu dobře uplatnit při jednání s klienty na úřadě“.
- „Jako přínos cítím zvýšení schopnosti poradit a vysvětlit, jak kolegům, tak občanům. Je to větší jistota při rozhodování a plnění úkolů“.
- „Pro mě určitě vyšší jistota při rozhodování a plnění úkolů a také větší opatrnost při jednání s lidmi i úřady“ (seminář vztahující se k registru smluv a ochraně osobních údajů).
- „Znalosti mohu především využít při práci s občany, kteří přicházejí na úřad, a v případě potřeby a zájmu mohu na základě získání nových poznatků v dané problematice poradit svým kolegům“.
- „Kladně hodnotím zlepšení pohledu na danou problematiku a orientace v dané oblasti“.

### 2.1.2 Hodnocení vzdělávacích kurzů pro členy JSDH

Pro členy hasičského sboru byly zakoupeny 3 druhy kurzů, kterého se účastnili většinou 2 až 3 osoby. Celkově se tedy účastnilo kurzů 7 osob. Přehled kurzů a počet účastníků:

- Základy zdravotnických znalostí členů dobrovolné jednotky PO (2 účastníci)
- Obsluhovatel motorové řetězové a rozbrušovací pily a křovinořezu (3 účastníci)
- Odborná příprava k získání způsobilosti strojník pro JPO II. a III. (2 účastníci)

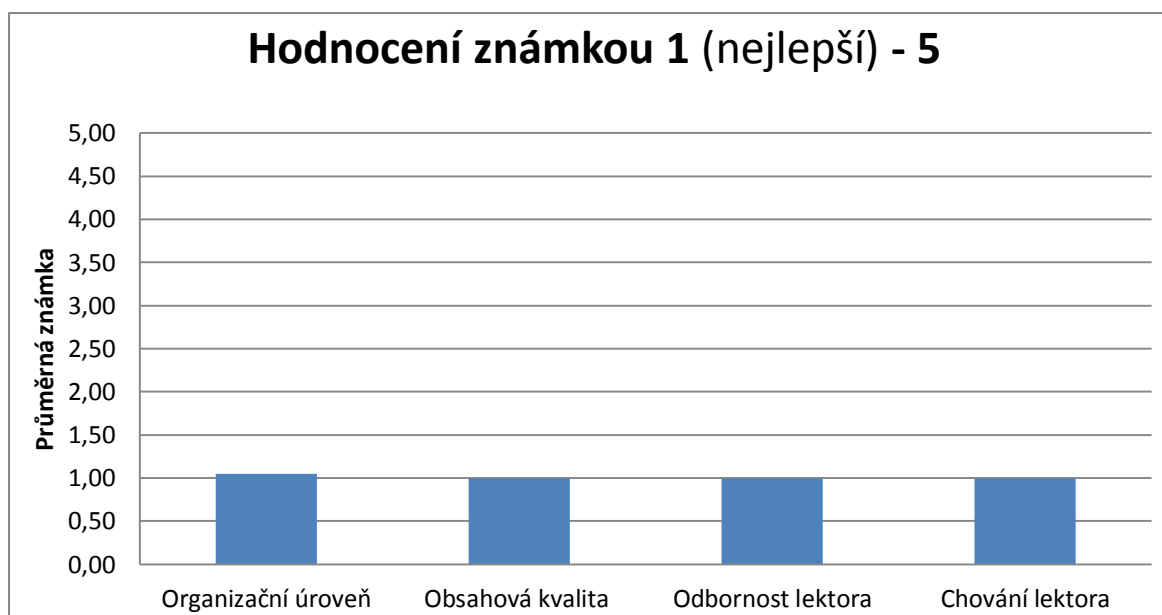
### Hodnocení udělením známky

Stejně jako u zaměstnanců úřadu, i zde účastníci hodnotili v rámci dotazníků několik oblastí vzdělávacích kurzů (charakteristika hodnocených oblastí je shodná s podrobným popisem v části zaměřené na zaměstnance úřadu):

- Organizační a technické zabezpečení akce
- Obsahová kvalita výuky
- Odborná úroveň lektora
- Chování lektora

Hodnocení probíhalo známkou 1 až 5, přičemž 1 představuje nejlepší známku, 5 nejhorší známku.

Členové JSDH hodnotili všechny oblasti absolvovaných kurzů výbornou známkou, pouze u organizační úrovně se jednou objevilo hodnocení známkou 2. Průměrné hodnocení tedy bylo u všech oblastí 1, pouze u úrovně organizačního zajištění byla průměrná známka 1,05. Lze tedy konstatovat téměř **absolutní spokojenost ve všech sledovaných oblastech**. Viz následující graf:



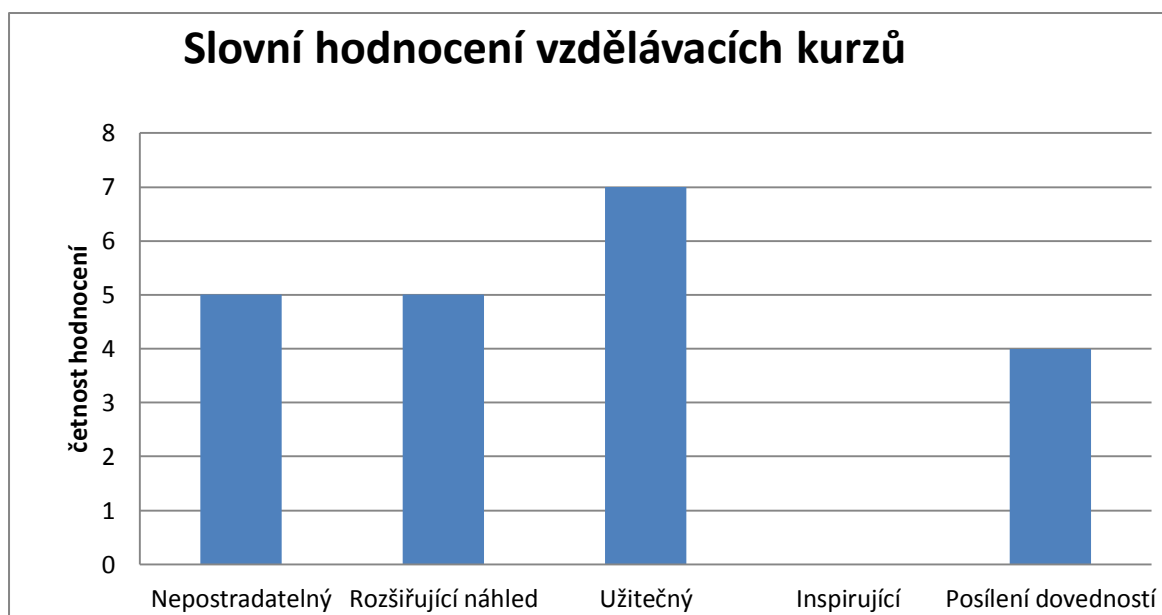
Pozn. Počet dotázaných: 7 osob

### Slovní hodnocení vzdělávacích seminářů

V rámci dotazníků byli účastníci výše uvedených kurzů také vyzváni, aby zhodnotili přínos tohoto vzdělávání pro jejich činnost u JSDH. Měli označit slovní vyjádření, které nejlépe odpovídá jejich subjektivnímu názoru, přičemž mohli vybrat jedno nebo i více slovních popisů, konkrétně:

- Přínos tohoto vzdělávání považuji za nepostradatelný – to znamená, že bez absolvování by nemohli vykonávat svěřené úkoly.
- Seminář rozšířil můj náhled na danou problematiku, na způsoby řešení v praxi apod.
- Přínos tohoto vzdělávání považuji za užitečný.
- Seminář posílil moje dovednosti, které potřebuji pro činnost u JSDH.
- Vzdělávání bylo pro mě inspirující.

Jak můžeme vidět v níže znázorněném grafu, nejčteněji zvolená odpověď naznačuje, že dobrovolní hasiči považují všechny absolvované kurzy za užitečné (7 odpovědí). Dále byla pětikrát zvolena odpověď, že kurz byl nepostradatelný, což se týkalo získání oprávnění pro práci s pilou a získání způsobilosti pro činnost strojníka (tyto kurzy absolvovalo celkem 5 osob). Stejnou četnost vykazala také odpověď, že kurzy umožnily rozšiřující náhled (5x) a dále posílení dovedností (4x). Odpověď, že kurzy byly pro členy JSDH v něčem inspirativní nebyla zvolena ani jednou, což souvisí se specifickou odborností navštěvovaných kurzů.

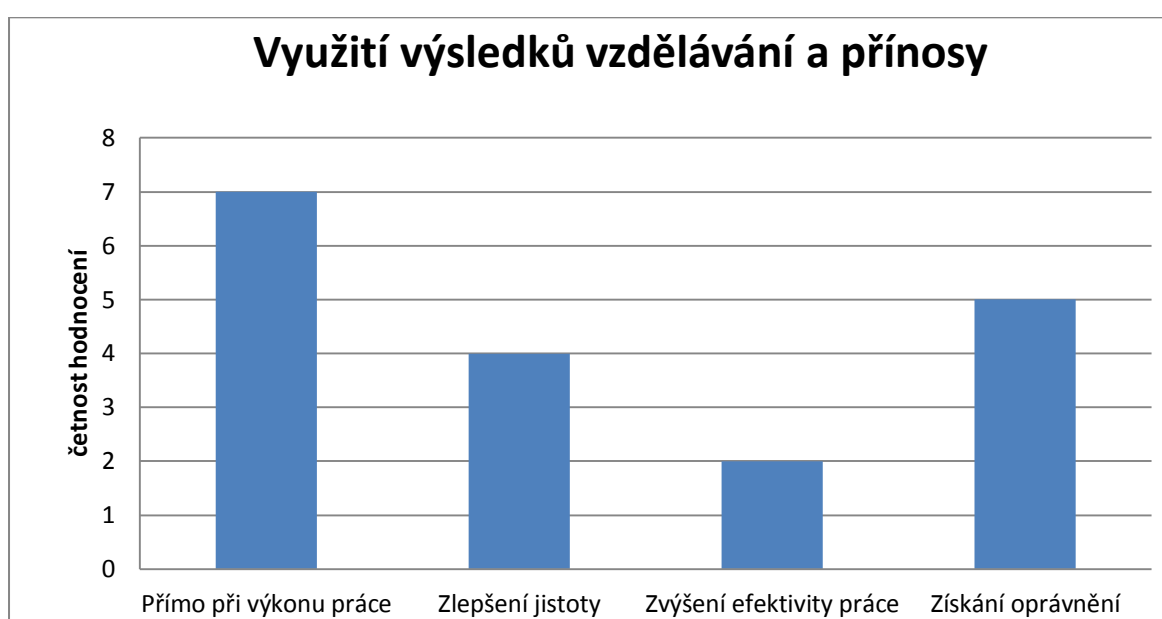


Pozn. Počet dotázaných: 7 osob

### Využití výsledků a přínosů vzdělávacích seminářů

Dále bylo v dotaznících hodnoceno, jaké cítí sami účastníci přínosy a výsledky absolvovaného vzdělávání a jak je využívají. Konkrétně bylo vybíráno z těchto možností:

- Výsledky a přínosy ze vzdělávacích seminářů využívám přímo při práci pro JSDH.
- Zlepšila se jistota při práci, že můj postup řešení je správný.
- Zvýšila se moje efektivita práce.
- Absolvování vzdělávání bylo nutné k získání oprávnění k výkonu mé činnosti.
- Vzdělávání nemělo význam, ničím mi neprospělo.



Členové JSDH všichni shodně odpověděli, že získané znalosti a dovednosti využívají přímo při výkonu činnosti dobrovolného hasiče (7odpovědí). Dále jako důležitý přínos spatřují získání oprávnění (5 osob), což se shoduje s předchozím grafem, kde se z tohoto důvodu pětikrát vyskytla odpověď, že vzdělávací kurz byl pro ně nepostradatelný. Dále následují odpovědi, které naznačují, že kurz pomohl zvýšit jistotu správného postupu při práci (4 odpovědi) a někteří pociťují, že jim také pomohl zvýšit efektivitu práce (2 odpovědi). Odpověď, že by vzdělávání nemělo význam, či ničím neprospělo, se vůbec nevyskytla.

### **Slovní hodnocení výsledků a přínosů vzdělávacích kurzů**

Členové JSDH byli v individuálním rozhovoru požádáni, aby vlastními slovy zhodnotili přínosy absolvovaných vzdělávacích kurzů a výhody ze svého zapojení do projektu. Dobrovolní hasiči byli jednoznačně spokojeni s tím, že mohli absolvovat speciální kurzy, které jim umožnily získat oprávnění k výkonu takových činností, bez kterých se při zásahu neobejdou. Nyní má více členů sboru toto oprávnění, což umožní lepší akceschopnost jednotky. Bez zapojení do projektu by tyto dlouhodobé a finančně poměrně nákladné kurzy nemohlo absolvovat tolik osob, případně by jednotliví členové, kteří měli velký zájem, museli hradit vyšší částky ze svých vlastních zdrojů. Vzhledem k tomu, že se jedná o jednotku dobrovolného hasičského sboru, jehož členové plní důležitou funkci nejen protipožární ochrany na území městského obvodu, ale pomáhají i v jiných situacích ohrožení majetku, života a zdraví, je jistě zvýšená akceschopnost této jednotky potencionálním přínosem pro všechny občany.

## **3. Hodnocení doplňkových aktivit projektu**

V rámci projektu probíhaly také doplňkové aktivity, mezi které patřilo koučování a odborné stáže na jiném pracovišti. Stáže i koučink patří mezi moderní metody rozvoje zaměstnanců a v rámci projektu mělo dojít k pilotnímu ověření využívání jmenovaných metod.

### **Koučování**

- Skupinové – probíhalo jako dvě skupinové setkání, kterého se účastnilo okolo 8 osob v rozsahu 3 hodiny. První setkání se uskutečnilo v prvním roce projektu a druhé setkání v posledním pololetí projektu.
- Individuální – probíhalo jako tři až čtyři individuální setkání účastníka s koučem (většinou osobní setkání, v případě časového vytížení účastníků jako telefonický/skype rozhovor).

Hodnocení této aktivity probíhalo v rámci individuálních rozhovorů. Koučování jako moderní metodu řízení lidí, nebo přímo metodu řízení rozvoje lidí, hodnotili účastníci shrnutím všech přínosů, které subjektivně vnímali. Ve svém hodnocení shrnuli jak kladné faktory, tak i limitující faktory, které omezují využití zmíněné metody v praxi.

### **Kladné přínosy skupinového koučování:**

- Možnost společného setkávání a řešení různých nedorozumění mezi kolegy na pracovišti pod vedením kouče,
- možnost prodiskutování různých pracovních úkolů nebo plánů způsobem, kdy každý má svůj prostor na vyjádření jakéhokoli nápadu nebo názoru,
- posílení dobrých vztahů na pracovišti,
- lepší vhled do názoru ostatních, možnost pochopení jejich přístupu a tím posílení vzájemného respektu.

### **Kladné přínosy individuálního koučování:**

- Možnost probrat různá témata a problémy z pracovního a osobního života s někým nezaujatým, v bezpečném prostředí (ve smyslu etických zásad a mlčenlivosti kouče),
- hlubší sebereflexe a sebepoznání,
- identifikaci některých vlastních problémů, které mohou člověka potažmo limitovat i v pracovním výkonu,
- stanovení kroků směřujících k řešení vlastních problémů,
- naučení se různých nástrojů, které lze využívat v každodenním životě, např. ulehčení rozhodování pomocí rozhodovacího kvadrantu nebo lepší pochopení druhých metodou čtyř pozic vnímání.

### **Limitující faktory koučování:**

Jako faktory, které omezují využití koučování v praxi našeho ÚMO, účastníci uváděli:

- Princip dobrovolnosti - podle názoru většiny dotázaných je metoda vhodná pouze pro ty zaměstnance, kterým tento způsob vyhovuje, a mají o něco takového zájem. Některé osoby jsou uzavřené, nerady se svěřují, obtížně dávají najevo pocity, a pokud by takový nástroj měly využívat povinně, nevedlo by to k žádným pozitivním výsledkům.
- Časová náročnost – i v případě, kdy o tento nástroj měli pracovníci zájem, spatřují významný problém v časové náročnosti. V rámci pracovní doby není možné koučování provádět, protože pracovní úkoly a komunikace s klienty a občany musí být splněna. Dotazované osoby už tak pociťují časový tlak, když se například účastní vzdělávacích seminářů a posléze je potřeba práci dohnat. Přesto zhruba 30 % dotazovaných by koučování využilo i v rámci svého volného času, pokud by byla možnost získat tyto konzultace zdarma. Jako vhodnou alternativu spatřují také možnost probrat nějaké téma s koučem po pracovní době a třeba telefonicky.

### **Odborné stáže**

Odborných stáží se účastnily čtyři osoby, každá v rozsahu 8 hodin. Jednak se jednalo o dvě pracovnice finančního úseku, ty absolvovaly stáž na účetně základní školy - příspěvkové

organizace, která byla zřízena městským obvodem. Cílem bylo zvýšit kompetence účastníka stáže v oblasti vedení účetnictví příspěvkové organizace a zejména zlepšení dovedností v procesu kontroly finančních toků a finančního účetnictví příspěvkové organizace zřízené obcí/městským obvodem. Dále absolvovala stáž pracovnice sociálního úseku, která navštívila Kulturní zařízení Ostrava – Jih. Cílem bylo zvýšit informovanost účastníka stáže v oblasti sociálních aktivit pro seniory. Získat znalosti o způsobu zajišťování těchto aktivit, včetně organizačních a finančních aspektů příspěvkové organizace. Na čtvrtou stáž, která se týkala oblasti kulturního a sportovního využití v obci, byla vyslána paní místostarostka, která se touto problematikou zabývá. Účastnice stáže zde získala informace o možnostech a způsobech zajišťování kulturních akcí pro obyvatele městského obvodu a inspiraci pro využití některých aktivit v obvodu Ostrava – Krásné Pole. Rovněž se na stáži zabývali způsobem finančního řízení jednotlivých kulturních projektů a vzdělávacích akcí.

### **Kladné a limitující faktory realizování odborných stáží v běžné praxi**

Možnost navštívit jiné pracoviště, kde se věnují nějakým souvisejícím činnostem, kterými se pracovníci úřadu také zabývají, hodnotili účastníci stáže jako velmi přínosné a zajímavé. Rovněž konstatovali, že by podle jejich názoru bylo možné stáže úspěšně využívat jako nástroj rozvoje zaměstnanců. Avšak jsou zde limitující faktory. Především je zde časové vytížení pracovníků úřadu, které umožňuje pouze omezenou absenci některých pracovníků, aby byla zachována zastupitelnost a byly v termínu splněny všechny svěřené úkoly, které úřad provádí. Dalším problémem je poměrně náročný proces vyhledávání vhodných organizací pro stáž a dojednání podmínek pro její realizaci. Třetím limitujícím faktorem je finanční stránka těchto aktivit. Ne všude jsou ochotni věnovat čas stážistovi, protože se vždy jedná o cizí osoby, což vyžaduje starosti navíc (například splnění organizačních a bezpečnostních podmínek). Pokud jsou některé subjekty k tomu ochotny, pak za to očekávají alespoň nějakou finanční kompenzaci, což z hlediska efektivního hospodaření s rozpočtem není jednoduché a aktivity, které by vyžadovaly další náklady, nejsou prováděny.

## **4. Jak jsou hodnoceny přínosy projektu ze strany vedení úřadu**

Vedení úřadu vnímá přínosy projektu v několika rovinách.

1. Za nejdůležitější přínos považuje tajemnice úřadu rozšířenou možnost vzdělávacích akcí, které byly zaměstnanci i členy JSDH v průběhu dvou let trvání projektu navštěvovány. *„Projekt nám umožnil uspokojit vzdělávací potřeby v mnohem širší a kvalitnější podobě, než tomu bylo v obdobích předtím. Tím, že se jedná o malý úřad, je potřeba, aby naši zaměstnanci byli fundovaní ve více oborech veřejnosprávní činnosti. Existuje zde totiž vysoký požadavek na schopnosti každého pracovníka k zastupování jiného kolegy, který se zabývá odlišnou agendou. Nároky na vzdělávání pracovníků se v takovém prostředí značně zvyšují a tím jsou také finančně náročnější. A to je důvod, proč je bez účasti v projektu obtížné, někdy dokonce nemožné pokrýt veškeré vzdělávací potřeby“.*

2 Díky možnosti navštěvovat širokou škálu vzdělávacích kurzů a seminářů, z nichž některé jsou z hlediska kvality na vysoké úrovni, vzrostla odbornost všech zaměstnanců a zlepšila se efektivita jejich práce. *„Jsou schopni si poradit se svěřenou agendou a zastat i práci chybějících kolegů, i když nemají k dispozici odbornou radu nadřízených nebo kolegů, jako je tomu na velkých úřadech, kdy určitou agendu vždy zpracovává několik úředníků. Velmi prospěšná byla také možnost organizování interních seminářů, kde byl obsah vzdělávání přizpůsoben na míru potřebám našich zaměstnanců“.*

3. V rámci projektu byla vypracována metodika řízení rozvoje zaměstnanců, kdy v rámci tohoto zpracování probíhala skupinová sezení, jejichž prostřednictvím docházelo k pojmenování některých interních aktivit a hodnot a k vyjádření názorů ohledně zavádění nových nástrojů. *„Některé metody měly šanci, aby v rámci projektu byly odzkoušeny a na základě toho bylo rozhodnuto, co budeme dále používat, podporovat a co se pro náš úřad nehodí. To posílilo soudržnost všech zaměstnanců“.*

4. Velmi důležitá je také úspora finančních prostředků při zajišťování vzdělávání. *„Rozsah seminářů a kurzů, který byl úředníkům a členům JSDH po dobu dvou let projektu zajišťován, bychom si nikdy nemohli z prostředků úřadu dovolit zaplatit. Další úsporu přinesly refundované mzdové příspěvky související s účastí na vzdělávání, které jsme v projektu získali. Jednalo o částku okolo 120 000 Kč, a ačkoli to tak nevypadá, pro malý úřad je to významná částka“.*

Závěrem lze konstatovat, že spokojenost se zapojením do projektu a s tím, jakým způsobem byl projekt realizován, je u všech zúčastněných opravdu vysoká, v čemž se shodují jak zaměstnanci, tak vedení úřadu.