

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Vzdělávání úředníků veřejné správy a jeho specifika

Diplomová práce

2024

Bc. Pavla Janků, MBA

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavla Janků, MBA**  
Osobní číslo: **E22649**  
Studijní program: **N0488A050001 Hospodářská politika a veřejná správa**  
Specializace: **Ekonomika veřejného sektoru**  
Téma práce: **Vzdělávání úředníků veřejné správy a jeho specifika.**  
Zadávající katedra: **Ústav ekonomických věd**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnotit systém vzdělávání úředníků veřejné správy, posoudit specifika této činnosti ve vztahu k soukromému sektoru. Na základě zjištění identifikovat silné a slabé stránky a formulovat doporučení.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů spojených se zkoumanou problematikou.
- Vzdělávání, vzdělávací systém a jeho specifika ve veřejné správě.
- Analýza vzdělávacího systému v konkrétní organizaci veřejné správy.
- Formulace závěrů a návrhy doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**  
Rozsah grafických prací: **-**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

HRONÍK, František. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8  
KAMRÁDOVÁ, Lucie et al. 2020. *Vybrané problémy veřejné správy*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Fakulta veřejných politik v Opavě, Ústav veřejné správy a regionální politiky. ISBN 978-80-7510-427-4  
KERLINOVÁ, Alena; TOMÁŠKOVÁ, Eva. 2014. *Management veřejné správy*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6918-3.  
LEŠTINSKÁ, Vlasta. 2006. *Personalistika ve veřejné správě: (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-3984-1  
NOE, Raymond, A. *Employee training and development*. 7. vyd. New York: McGraw Hill education, 2017. ISBN 978-0-07-811285-0  
Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů  
Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.**  
Ústav ekonomických věd

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2023**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2024**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.** v.r.  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem *Vzdělávání úředníků veřejné správy a jeho specifika* jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 26. 4. 2024

Bc. Pavla Janků, MBA v. r.

## Poděkování

Na tomto místě děkuji vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Romaně Provazníkové, Ph.D., za cenné rady, připomínky a za odborné vedení při psaní této práce.

Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Liborovi Košťálovi, MBA, vedoucímu odboru kanceláře ředitele Krajského úřadu Královéhradeckého kraje, za vytvoření podmínek ke studiu, podporu a rady při psaní diplomové práce.

Samozřejmě poděkování patří i mé rodině, která mě ve studiu nejen podporovala, ale měla se mnou velkou trpělivost po celou dobu studia.

## **ANOTACE**

Práce hodnotí systém vzdělávání úředníků veřejné správy, zabývá se specifiky této činnosti ve vztahu k soukromému sektoru a na základě výzkumu identifikuje silné a slabé stránky tohoto systému. V teoretické části jsou v prvních dvou kapitolách uvedeny teoretické poznatky související s veřejnou správou, tedy členění veřejné správy a definice relevantních pojmů (služební zákon, státní zaměstnanci, zaměstnanci územně samosprávných celků, služební poměr apod.) včetně jejich legislativního ukotvení, a rovněž poznatky a pojmy související se vzdělávacím systémem ve veřejné správě. V praktické části jsou ve třetí kapitole detailně představeny systém vzdělávání úředníků ve veřejné správě, druhy vzdělávání a vzdělávací cyklus a následně ve čtvrté kapitole porovnán vzdělávací systém ve veřejné správě a v soukromém sektoru. Na základě shromáždění a setříděných těchto teoretických poznatků, které souvisejí s veřejnou správou a vzdělávacím systémem ve veřejné správě, a s pomocí výzkumného šetření pro zhodnocení vzdělávacího systému, které bylo provedeno ve vybrané organizaci, jíž je Krajský úřad Královéhradeckého kraje, byly formulovány závěry a návrhy doporučení ke zlepšení systému vzdělávání úředníků ve veřejné správě.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Veřejná správa, soukromý sektor, vzdělávání, rozvoj zaměstnanců, vzdělávací systém

## **TITLE**

Education of Public Administration Officials and Its Specifics

## **ANNOTATION**

The thesis assesses the education system for public administration officials, examining its unique aspects in comparison to the private sector and identifying strengths and weaknesses through research analysis. In the theoretical section, the initial chapters elucidate fundamental concepts pertinent to public administration, such as its organizational structure and key terminologies (e.g., service law, civil servants, territorial self-governing unit employees, employment relationships), along with legislative frameworks. Additionally, insights into the educational framework within public administration are provided. Subsequently, the practical segment delves into a detailed exploration of the official education system, encompassing various types of education and the educational cycle. Furthermore, a comparative analysis between the education systems of public administration and the private sector is presented. Drawing from the synthesized theoretical knowledge and research findings, particularly from an investigative study conducted within a chosen entity, namely the Regional Office of the Hradec Králové Region, conclusions and preliminary recommendations are formulated aimed at enhancing the educational system for public administration officials.

## **KEYWORDS**

Public administration, private sector, education, employee development, educational system

# OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....	11
ÚVOD.....	12
1. ZÁKLADNÍ POJMY.....	13
1.1 Veřejná správa.....	13
1.1.1 Členění veřejné správy.....	14
1.1.2 Veřejná správa v České republice.....	15
1.2 Lidské zdroje ve veřejné správě.....	16
1.3 Služební poměr státních zaměstnanců .....	17
1.3.1 Vymezení relevantních pojmů .....	17
1.3.2 Zákon o státní službě .....	20
1.4 Zaměstnanci územních samosprávných celků .....	22
1.4.1 Vymezení relevantních pojmů .....	22
1.4.2 Legislativní rámec zaměstnanců územních samosprávných celků.....	24
1.5 Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě.....	26
2. VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	30
2.1 Co je vzdělávání a rozvoj.....	30
2.2 Metody vzdělávání .....	32
3. VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY .....	34
3.1 Význam a cíle vzdělávání úředníků ve veřejné správě .....	34
3.2 Legislativní rámec pro vzdělávání úředníků veřejné správy.....	35
3.2.1 Právní úprava vzdělávání ve služebních úřadech .....	35
3.2.2 Právní úprava vzdělávání úředníků územních samosprávných celků .....	36
3.3 Systém vzdělávání státních zaměstnanců.....	37
3.3.1 Druhy prohlubování vzdělání státních zaměstnanců .....	37
3.3.2 Úřednická zkouška.....	39
3.3.3 Hodnocení vzdělávacích systémů ve státní správě – průzkumy a zjištění .....	40
3.4 Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků .....	43
3.4.1 Plán vzdělávání .....	44
3.4.2 Druhy prohlubování kvalifikace úředníků územních samosprávných celků.....	44



3.5	Vzdělávací instituce ve veřejné správě .....	48
3.6	Vzdělávací cyklus v prostředí veřejné správy.....	51
3.6.1	Identifikace a analýza potřeb vzdělávání .....	52
3.6.2	Plánování vzdělávání .....	54
3.6.3	Realizace vzdělávání.....	55
3.6.4	Vyhodnocení výsledků vzdělávání .....	56
4.	ROZDÍLY VE VZDĚLÁVACÍM SYSTÉMU VEŘEJNÉ SPRÁVY A V SOUKROMÉM SEKTORU .....	58
4.1	Cíle vzdělávání ve veřejném a soukromém sektoru.....	58
4.2	Odlišnosti právní regulace.....	59
4.3	Financování vzdělávání.....	60
4.4	Rozsah, kvalita a kvantita vzdělávacích aktivit .....	61
4.5	Rovnocennost zkoušek a odborných kvalifikací.....	62
4.6	Hodnocení a měření účinnosti.....	62
4.7	Shrnutí rozdílů mezi vzdělávacím systémem ve veřejné správě a soukromém sektoru .....	63
5.	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	64
5.1	Výzkumné otázky.....	64
5.2	Vybrané metody výzkumu .....	64
5.3	Představení vybrané organizace veřejné správy .....	66
5.4	Informace ke vzdělávacímu systému krajského úřadu.....	67
5.5	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	68
5.6	Diskuse výsledků .....	86
	ZÁVĚR .....	89
	POUŽITÁ LITERATURA .....	91
	PŘÍLOHY .....	99

# SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Struktura veřejné správy v ČR od roku 2003 .....	15
Obrázek 2: Kategorie úředníků ÚSC .....	23
Obrázek 3: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání .....	31
Obrázek 4: Fáze vzdělávacího cyklu .....	52
Obrázek 5: Oblasti a metody analýzy potřeb vzdělávání .....	53
Obrázek 6: Mezera ve vzdělávání.....	53

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled služebních označení a dosaženého vzdělání.....	19
Tabulka 2: Počet akreditovaných vzdělávacích institucí dle kraje, v němž sídlí (2016–2022)	48
Tabulka 3: Počty podaných žádostí o akreditaci podle jejich typu.....	49
Tabulka 4: Vývoj počtu žádostí o akreditaci (2016–2022) a jejich udělení či zamítnutí .....	49
Tabulka 5: Přehled interních předpisů a podkladů ke vzdělávání zaměstnanců.....	67
Tabulka 6: Počet absolvovaných vzdělávacích akcí za posledních 12 měsíců.....	70
Tabulka 7: Postoje zaměstnanců k dostupnosti a efektivitě vzdělávacích akcí.....	71
Tabulka 8: Hodnocení zákonem stanoveného rozsahu vzdělávacího plánu.....	74
Tabulka 9: Názory respondentů na optimální rozsah vzdělávacího plánu úředníka .....	75
Tabulka 10: Účast a vliv úředníků na sestavování a podobu individuálního vzdělávacího plánu .....	76
Tabulka 11: Formy získávání informací o vzdělávacích akcích zaměstnanci krajského úřadu .....	78
Tabulka 12: Hlavní kritéria rozhodující o výběru vzdělávacích akcí.....	79
Tabulka 13: Metody poskytování zpětné vazby zaměstnanci po absolvování vzdělávacích aktivit .....	80
Tabulka 14: Jiné metody poskytování zpětné vazby po vzdělávacích akcích.....	80

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
DVO	Dílčí výzkumná otázka
EU	Evropská unie
HVO	Hlavní výzkumná otázka
ICT	Information and Communication Technologies (informační a komunikační technologie)
IPV	Individuální plán vzdělávání
IT	Informační technologie
KÚ KHK	Krajský úřad Královéhradeckého kraje
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)
PIS	Personální informační systém
PO	Požární ochrana
PSM	Public service motivation (poslání veřejné služby)
ROI	Return on Investment (návrátnost investic)
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
ÚSC	Územní samosprávný celek
ZOZ	Zvláštní odborná způsobilost
ZP	Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

# ÚVOD

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou klíčovými faktory úspěšnosti veřejné správy. Vzdelávání úředníků má však svá specifika, která se odlišují od vzdělávání v soukromém sektoru. Cílem práce je zhodnotit systém vzdělávání úředníků veřejné správy, posoudit specifika této činnosti ve vztahu k soukromému sektoru a na základě zjištění identifikovat silné a slabé stránky a formulovat doporučení.

K dosažení cíle diplomové práce budou realizovány dílčí kroky: shromáždění a setřídění teoretických poznatků, které souvisejí se zkoumanou problematikou; definice a popis veřejné správy, vzdělávání, vzdělávacího systému a jeho specifík ve veřejné správě; příprava výzkumného šetření pro zhodnocení vzdělávacího systému v dané organizaci veřejné správy; popis současné situace v konkrétní organizaci; realizace výzkumného šetření a získání informací o tom, jak vzdělávací systém hodnotí zaměstnanci, co je pro ně důležité a co preferují; vyhodnocení výsledků výzkumu a formulace závěrů a návrhů doporučení.

Práce je rozdělena do pěti kapitol, v nichž jsou teoreticky a prakticky analyzovány klíčové aspekty vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve veřejném sektoru. První dvě kapitoly představují teoretickou část práce, která je prostřednictvím rešerše odborné literatury zaměřena na definici základních pojmů a poznatků. V první kapitole jsou definovány základní pojmy týkající se veřejné správy, jejího členění a zaměstnanců veřejné správy. Druhá kapitola je zaměřena na teoretické přístupy ke vzdělávání zaměstnanců obecně. Výchozí bodem pro zpracování teoretické části je studium písemných pramenů, a to jak primárních, tak sekundárních. Jedná se především o odborné publikace a literaturu domácích a zahraničních autorů, dále o legislativní dokumenty. Třetí kapitolu lze už v podstatě zařadit do praktické části, v ní je detailně představen systém vzdělávání úředníků ve veřejné správě včetně legislativního rámce, druhů vzdělávání a samotného vzdělávacího cyklu. Čtvrtá kapitola je pak zaměřena na porovnání vzdělávacího systému ve veřejné správě a v soukromém sektoru.

Vlastnímu výzkumu, tj. dotazníkovému šetření a analýze dat, která byla získána od zaměstnanců vybrané organizace veřejné správy, je věnována pátá kapitola. Výzkumná část ve svém úvodu představuje vybranou organizaci. Následuje stručný popis nastavení současného systému vzdělávání v organizaci a seznámení s výsledky dotazníkového šetření, jehož cílem je získat pohled a zkušenosti zaměstnanců Krajského úřadu Královéhradeckého kraje na systém vzdělávání zaměstnanců územního samosprávného celku. V poslední části diplomové práce probíhá diskuse nad výsledky provedeného výzkumu.

# 1. ZÁKLADNÍ POJMY

Pro lepší porozumění celé problematice je důležité definovat a vysvětlit pojmy a termíny, které budou v této práci použity. Tato kapitola se zaměřuje na základní pojmy související s veřejnou správou, zaměstnanci veřejné správy a jejich řízením.

## 1.1 Veřejná správa

Slovní spojení „veřejná správa“ je pojmem správního práva, který je často užíván, jeho legální definice však dosud není k dispozici (Horzinková, Novotný, 2013, s. 13). Z povahy studovaných materiálů a z kontextu užití je nicméně možno vypožorovat, že slovní spojení „veřejná správa“ se užívá ve dvojm významu.

Prvním z těchto významů je chápání „veřejné správy“ jako správních orgánů. Občané si pod tímto pojmem nejčastěji představují různé úřady. Veřejná správa se skládá ze státní správy, veřejné samosprávy a dalších složek veřejné správy.

Druhý možný význam termínu „veřejná správa“ může být interpretován jako správní činnost, která souvisí s poskytováním veřejných služeb. Na lokální i centrální úrovni je úkolem veřejné správy řídit veřejné záležitosti. Pro obě tyto úrovně platí zásada, že veřejná správa vykonává svou činnost ve prospěch veřejného zájmu. Tato zásada je zakotvena v klíčových normativních dokumentech, jako jsou Ústava České republiky a Listina základních práv a svobod. Ústava České republiky v čl. 2 odst. 3 stanoví: „*Státní moc slouží všem občanům a lze ji uplatňovat pouze v případech, mezích a způsoby stanovenými zákonem.*“ (ČESKO, 1993a, s. 7) Podobně i v čl. 2 odst. 2 Listiny základních práv a svobod se uvádí: „*Státní moc lze uplatňovat jen v případech a v mezích stanovených zákonem, a to způsobem, který zákon stanoví.*“ (ČESKO, 1993b, s. 17)

Ve vývoji veřejné správy se pochopitelně odráží vývoj celé společnosti. Aktuálnímu společenskému pohybu odpovídá poptávka po zvyšování kvality veřejné správy, a to jak procesů, které musí občan absolvovat, tak i jednotlivců i celých skupin, se kterými se v rámci veřejné správy setkává: „*V posledním desetiletí je pozornost upřena k tématům, jako je zvyšování výkonnosti a kvality veřejné správy, zkvalitňování spolupráce, zlepšování image veřejné správy a omezování centralistických tendencí.*“ (Krbová, 2017, s. 16)

Z hlediska jejích základních rysů lze veřejnou správu charakterizovat následovně (Sládeček, 2013, s. 25):

- je vysoce *specializovaná*, kdy každá její část se věnuje specifickým úkolům, a to na základě vnitřního předmětového rozdělení,
- je *závislá* na hierarchické struktuře, kde složky veřejné správy podléhají nadřízeným orgánům, jež je řídí a dohlížejí na jejich činnost,
- vyžaduje *odbornou* kvalifikaci od svých pracovníků, kteří musejí splňovat určité kvalifikační požadavky,
- měla by se držet *politické neutrality* a nesmí být ovlivňována aktuálními politickými trendy nebo osobními přesvědčeními pracovníků,
- má charakter *trvalého* procesu, protože potřeba správy veřejných záležitostí nikdy nezaniká.

### 1.1.1 Členění veřejné správy

Pojem veřejné správy obvykle podléhá dvěma základním interpretacím, které se v teorii označují jako formální a materiální pojetí. Tato dvě pojetí se navzájem doplňují a v podstatě jedno nemůže existovat bez druhého.

*„Veřejnou správou v materiálním smyslu je označován souhrn všech správních činností předmětně souvisejících s vládnutím na ústřední a místní úrovni a s poskytováním veřejných služeb. Veřejná správa ve formálním pojetí je činnost organizačních jednotek a osob, jimiž jsou buďto správní úřady jakožto přímí nositelé veřejné správy, nebo úřední osoby vykonávající úkony správní povahy, anebo zařízení v postavení nepřímých subjektů veřejné správy.“*  
(Pomahač, 2011, s. 123)

Autorky Kerlinová a Tomášková (2014, s. 13) rozšiřují pohled na veřejnou správu o další hlediska: v širším pojetí zahrnuje veřejná správa nejen výkonnou, ale také zákonodárnou a soudní moc. Naopak v užším pojetí se veřejná správa omezuje na činnosti státu, které nespádají do oblastí zákonodárství, soudnictví nebo výkonné moci. Toto užší pojetí je spojeno s rozhodováním o potřebách občanů a jejich zajišťováním. Státní správa a samospráva jsou zahrnuty do této užší definice veřejné správy.

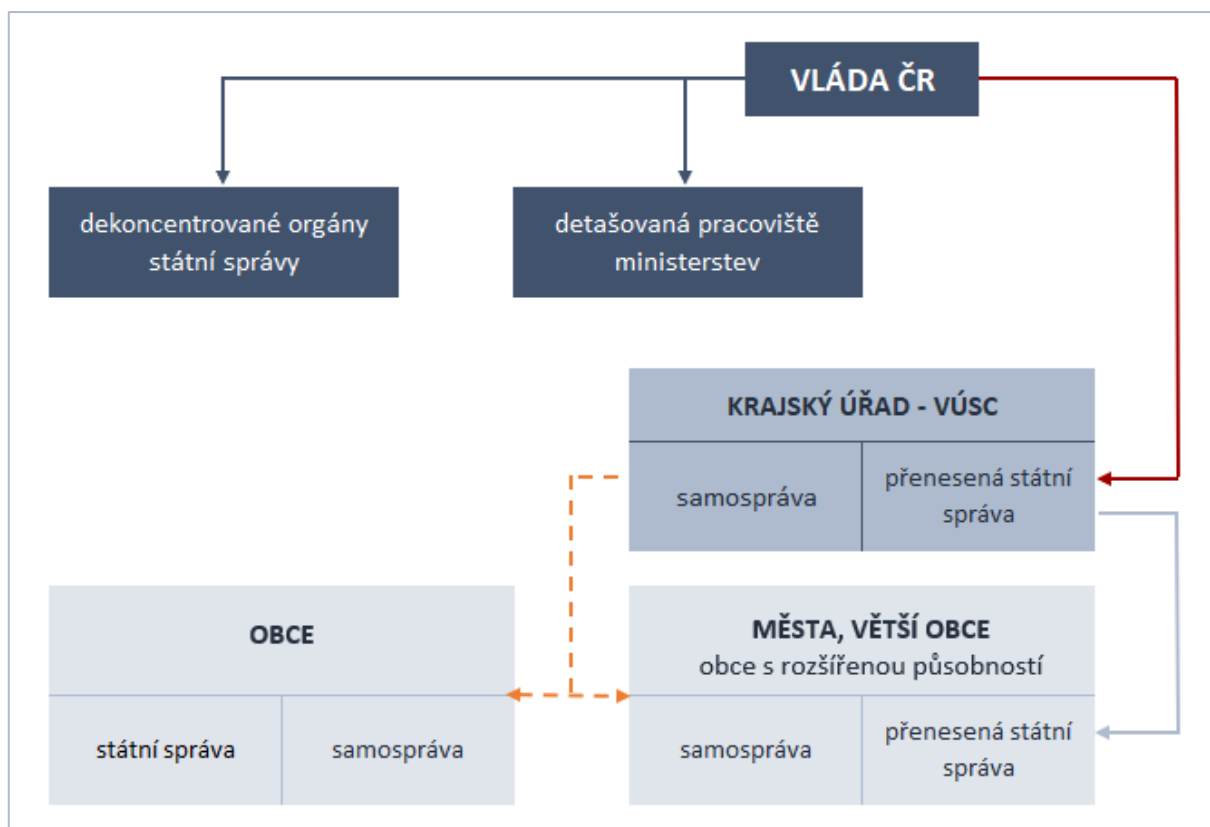
Státní správa tvoří jádro veřejné správy a zahrnuje činnosti prováděné jménem a ve prospěch státu jako celku. Na druhou stranu samospráva může nabývat dvou hlavních forem. Za prvé existuje územní samospráva, která zastupuje zájmy konkrétního území a jeho obyvatel. Tuto

formu lze nalézt v rámci obcí, krajů a dalších územních celků. Druhou možností je zájmová samospráva, někdy označovaná jako profesní nebo akademická samospráva. Tato forma samosprávy reprezentuje zájmy jednotlivců nebo skupin občanů, kteří se sdružují na základě společných zájmů a snaží se je prosazovat v dialogu se státem (Kerlinová, Tomášková, 2014, s. 13).

Lze tedy konstatovat, že veřejná správa je zásadní pro moderní stát, jehož cílem je efektivně řídit a naplňovat potřeby občanů. Jedná se o komplexní systém, který zahrnuje různé složky státního aparátu a usiluje o kvalitní řízení a poskytování veřejných služeb.

### 1.1.2 Veřejná správa v České republice

V České republice (dále jen „ČR“) je veřejná správa tvořena soustavou orgánů státní správy a územní samosprávy. Grafické znázornění současné struktury veřejné správy v ČR vyjadřuje Obrázek 1.



Obrázek 1: Struktura veřejné správy v ČR od roku 2003

*Zdroj: upraveno dle (Provazníková, 2015, s. 28)*

Struktura státní správy v ČR vykazuje podle Hendrycha et al. (2014, s. 133–134) hierarchické uspořádání, kde instituce jsou organizovány do stupňů. V rámci ústavního pořádku ČR jsou

nejvyššími orgány veřejné správy vláda a prezident republiky, kteří nesou odpovědnost za řízení exekutivní moci. Pod nimi se nacházejí správní úřady, jež jsou přímými vykonavateli státní správy, dále potom organizační složky státu, což jsou základní jednotky státní správy.

Soustavu správních úřadů Hendrych et al. (2014, s. 133–134) rozdělují na:

- ústřední správní úřady – instituce s celostátní územní působností, tzn. jejich správním obvodem je celá ČR (ministerstva a jiné ústřední správní úřady podřízené vládě),
- regionální státní správa – úřady s omezenou (tj. nikoliv celostátní) územní působností, které vznikly na základě organizačního principu vertikální dekoncentrace,
- nezávislé správní úřady – v teorii tradičně uváděnými příklady nezávislých správních úřadů jsou Rada pro rozhlasové a televizní vysílání, Úřad pro ochranu osobních údajů, Energetický regulační úřad, Úřad pro dohled nad hospodařením politických stran a politických hnutí.

Samospráva je v demokratických zemích přirozenou součástí veřejné správy a jakýmsi „protipólem“ státní správy. Na úrovni územní veřejné správy existuje v ČR tzv. smíšený model. V praxi to znamená, že na úrovni obcí a krajů je státní správa i územní samospráva vykonávána jednou územně administrativní jednotkou (Provažníková, 2015, s. 24). Nositeli územní samosprávy jsou územní samosprávné celky (dále jen „ÚSC“), jimiž jsou v ČR obce (základní ÚSC) a kraje (vyšší ÚSC). Specifické postavení zaujímá Praha, která je zároveň obcí i krajem a hlavním městem ČR<sup>1</sup> (Horník, Kuš, 2019, s. 9–10).

Definovat ÚSC je možné jako územní jednotky státu a jako společenství občanů, kteří na příslušném území žijí. Vykonávají veřejnou správu jednak s právem na samosprávu, tzn., že realizují samostatnou působnost, zároveň se jim pomocí zákonů částečně svěřuje výkon státní správy, a to v rámci přenesené působnosti. Působností ÚSC je myšleno právní vymezení obsahu a rozsahu činností, ve kterých tyto celky realizují svá práva a povinnosti (Horník, Kuš, 2019, s. 37).

## 1.2 Lidské zdroje ve veřejné správě

Lidské zdroje, jak je obvykle v odborné literatuře zdůrazňováno, jsou v každé organizaci nesmírně ceněným aktivem. Tento pojem odráží kolektivní znalosti, dovednosti a zkušenosti jednotlivých pracovníků přispívající k celkové hodnotě organizace. Jak uvádějí Kerlinová

---

<sup>1</sup> Upraveno zákonem č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze.



a Tomášková (2014, s. 87), existuje názor, že lidské zdroje mají větší vliv na hodnotu organizace než technologie či finanční prostředky.

Zaměstnanci veřejné správy jsou pro mnoho občanů nejbližšími reprezentanty státu. Očekává se proto, že jim budou vlastní vysoké etické normy. V této oblasti se prolíná důležitost manažerské etiky s etikou pracovníka ve veřejném úřadu: „*Korupce a klientelismus ve veřejné správě jsou považovány za nežádoucí jevy v rozhodovacích procesech. Jejich omezování je možné uskutečňovat „nastavením institucí“.*“ (Krbová, 2017, s. 90)

Na základě výše uvedeného jsou zaměstnanci veřejné správy zavázáni k dodržování několika zásad a souvisejících povinností při výkonu svých funkcí. Tyto zásady jsou klíčové pro správný a etický provoz ve veřejné správě (Horzinková, Novotný, 2013, s. 94–96, 106–107). Jejich přehled je uveden v příloze (viz PŘÍLOHA A)

Název diplomové práce užívá termín „úředníci veřejné správy“. Tímto pojmem lze označit dvě kategorie zaměstnanců veřejné správy, tedy nejprve státní zaměstnance, kteří plní veřejné úkoly v rámci služebního poměru. Jejich pracovní vztahy jsou upraveny zákonem č. 234/2014 Sb., jenž je známý jako zákon o státní službě. Druhou kategorií jsou úředníci územních samosprávných celků (dále jen „úředníci ÚSC“). Tito úředníci vykonávají veřejné úkoly na základě pracovněprávního vztahu, který je upraven zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC (dále jen „zákon o úřednících“) a subsidiárně zákonem č. 262/2012 Sb., známým jako zákoník práce. V následujících kapitolách budou obě tyto kategorie úředníků veřejné správy podrobněji rozvedeny.

### **1.3 Služební poměr státních zaměstnanců**

V této kapitole budou rozebrány hlavní prvky dané problematiky. Kapitola se dělí do dvou podkapitol. První z nich se zaměřuje na charakteristiku relevantních pojmů spojených se státním zaměstnáním. Druhá podkapitola se věnuje samotné státní službě z pohledu služebního zákona.

#### **1.3.1 Vymezení relevantních pojmů**

Se služebním poměrem státních zaměstnanců jsou spojeny některé pojmy, které je třeba definovat pro plné porozumění této problematice.

##### **Státní služba**

Státní služba, označovaná jako „služba“ (viz § 1 odst. 1 písm. b) zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, dále jen „služební zákon“), představuje základní koncept v oblasti veřejné správy. Služba je definována jako výkon státní správy, a to ve správních úřadech, který je prováděn státními zaměstnanci (Hendrych et al., 2016, s. 342). Tato definice má velmi široký rozsah zahrnující různé druhy činností označované jako „obory služby“. Jejich přesný výčet je náplní § 5 odst. 1) služebního zákona. Obor služby je povinně obsažen v rozhodnutí o přijetí do služebního poměru<sup>2</sup> nebo v rozhodnutí o zařazení na služební místo, popř. v rozhodnutí o jmenování na služební místo představeného<sup>3</sup>. Vymezení určitého oboru služby rozhodnutím má význam nejenom v kontextu činností vykonávaných na konkrétním služebním místě, ale ovlivňuje další instituty služebního zákona. Jako příklad lze uvést: úřednickou zkoušku, právo státního zaměstnance odmítnout vyřízení služebního úkolu, prohlubování vzdělání<sup>4</sup> atd. (Hřebíková et al., 2022, s. 15).

Je však třeba poznamenat, že existují situace, kdy se služební zákon na zaměstnance nevztahuje, i když by se na první pohled mohlo zdát, že daná osoba vykonává činnosti spojené se státní službou. Tyto výjimky jsou upraveny v § 2 služebního zákona a určují, kdy se tento zákon nevztahuje na určité osoby, ačkoli vykonávají činnosti uvedené v § 5 služebního zákona.

### **Státní zaměstnanec – státní úředník**

Státní zaměstnanec v souladu se zákonnou definicí obsaženou v § 6 služebního zákona je fyzická osoba, která byla přijata do služebního poměru. Tato definice klade důraz na dva klíčové prvky: *přijetí* do služebního poměru a *zařazení* na služební místo nebo jmenování na služební místo představeného k výkonu služby (Hřebíková et al., 2022, s. 18; Horecký, Machálek, 2017, s. 63).

Státním zaměstnancům jsou přidělována služební označení dle § 7 služebního zákona. Odvozuji se od jejich nejvyššího dosaženého vzdělání a zahrnují: referenta, odborného referenta, vrchního referenta, radu, odborného radu nebo vrchního radu. Tato označení mohou být doplněna přívlastkem „ministrský“ a „vládní“ u zaměstnanců ministerstev a Úřadu vlády (Kamrádová et al., 2020, s. 35). Služební označení má nejen titulární význam, ale pomáhá identifikovat státní zaměstnance podle jejich vzdělání a pracovního postavení ve veřejné

---

<sup>2</sup> § 30 odst. 1 písm. c) služebního zákona.

<sup>3</sup> § 30 odst. 2 písm. c) služebního zákona.

<sup>4</sup> Podle § 107 odst. 1) služebního zákona.

správě. Tabulka 1 obsahuje informace o přiřazení potřebného minimálního dosaženého vzdělání ke konkrétnímu služebnímu označení.

Tabulka 1: Přehled služebních označení a dosaženého vzdělání

Dosažené vzdělání	Služební označení podle § 7 zákona o státní službě
střední vzdělání s výučním listem	referent
střední vzdělání s maturitní zkouškou	odborný referent
vyšší odborné vzdělání	vrchní referent
vysokoškolské vzdělání – bakalářské	rada
vysokoškolské vzdělání – magisterské	odborný rada / vrchní rada

*Zdroj: upraveno dle (Hřebíková et al., 2022, s. 19–20)*

Zaměstnanec státu je třeba rozlišovat od státních zaměstnanců, přestože stát je zaměstnavatelem obou těchto skupin pracovníků. Pracovní vztahy zaměstnanců státu jsou upraveny pracovněprávními předpisy, zatímco služebními zákony jsou řízeny pracovní vztahy státních zaměstnanců. Zaměstnanci státu obvykle plní obslužné role, i když mezi nimi mohou být kvalifikovaní odborníci, a to např. specialisté na informační technologie, zaměstnanci ekonomických, rozpočtových a účetních útvarů. Tito zaměstnanci nemají vliv na rozhodovací procesy a výkonnou část správy (Horzinková, Novotný, 2013, s. 94).

### Služební poměr

Služební poměr, definovaný v souladu se služebním zákonem<sup>5</sup>, představuje klíčový institut v rámci veřejné správy v ČR. Je to právní vztah, který spojuje státního zaměstnance se státem jako zaměstnavatelem.

Služební poměr má rovněž určité charakteristiky, které ho odlišují od běžných pracovních vztahů. Základní povahou služebního poměru je jeho veřejnoprávní charakter. To znamená, že se jedná o právní vztah, ve kterém stát vystupuje jako nositel veřejné svrchované moci a má možnost jednostranně zakládat práva státního zaměstnance. Jak uvádí Chmielová Dalajková (2022, s. 42–43), služební poměr státních zaměstnanců se zásadně liší od pracovního poměru svojí právní povahou. Služební poměr je zakládán a ukončován na základě rozhodnutí služebního orgánu a služební zákon upravuje všechny aspekty tohoto poměru. Procesy v rámci služebního poměru jsou subsidiárně řízeny správním řádem. Zároveň existuje vztah k zákonu o přestupcích, především ve sféře kárného řízení. Na druhé straně pracovní poměr spadá pod oblast pracovního práva a je řízen zákoníkem práce. Horecký a Machálek (2017, s. 32) uvedené doplňují o skutečnost, že služební zákon na některé instituty ze zákoníku práce přímo

<sup>5</sup> Část druhá, hlava I, § 20–21.

odkazuje jako například na rovné zacházení a zákaz diskriminace zaměstnanců, odpovědnost za škodu, cestovní náhrady, popř. na otázky k pracovní době a dovolené. Jedná se o princip delegace.

### **Představený**

Termín „představený“, jak je specifikován v § 9 zákona o státní službě, identifikuje státního zaměstnance, kterému je delegována autorita nad řízením a vedením ostatních státních zaměstnanců. Tato úloha je analogická s funkcí vedoucího zaměstnance, tj. manažera v soukromém sektoru, avšak je specificky adaptována pro potřeby státní správy. Podle právního vymezení představený disponuje oprávněním k organizaci, dohledu a přidělování služebních úkolů a příkazů státním zaměstnancům. Rovněž může jít o fyzickou osobu, která je zákonně oprávněna k vydávání příkazů týkajících se služebních povinností (ČESKO, 2014, s. 2636).

### **Služební orgán**

Služební orgán, jak je definován v § 10 odst. 1 služebního zákona, představuje důležitý prvek v rámci státní služby. Ustanovení uvádí taxativní seznam subjektů, které mohou vystupovat jako služební orgány (Horzinková, Novotný, 2013, s. 96).

Služební úřad navenek jedná svými služebními orgány, což jsou fyzické osoby s určitou pravomocí a vydávající jménem služebního úřadu příslušná rozhodnutí. Služebním orgánem může být vůči různým státním zaměstnancům různá osoba, přičemž většinou se jedná o vedoucího služebního úřadu nebo státního tajemníka. Tento seznam není však výlučný a může se měnit podle konkrétních okolností a pravomocí přidělených služebnímu orgánu. Tato flexibilita umožňuje přizpůsobit rozhodovací proces potřebám a struktuře státních institucí (Homfray et al., 2020, s. 13).

Předmětem působnosti služebního orgánu je správa a regulace služebních poměrů státních zaměstnanců. To zahrnuje rozhodnutí o přijetí, ukončení a průběhu státní služby. Mají také kompetence vyhlašovat výběrová řízení, vystavovat posudky zaměstnancům a stanovovat služební předpisy, které upravují pravidla pro výkon státní služby a definují vztahy mezi státními zaměstnanci a státem (Hřebíková et al., 2022, s. 32–33).

### **1.3.2 Zákon o státní službě**

Rok 2014 byl zásadní pro legislativní úpravu státní služby v ČR, po dlouhých debatách o podobě služebního poměru zaměstnanců v ústředních správních úřadech. Různé vlády

nabízely různé koncepce, ale rozhodující impulz pro změnu přinesl tlak Evropské komise. Ta varovala, že bez přijetí zákona o státní službě nebude schválena dohoda o partnerství s ČR, což by vedlo k ztrátě přístupu k unijním fondům (Valachová, 2014, s. 2).

Samotný proces tvorby zákona o státní službě nebyl bez komplikací. Původní poslanecký návrh byl stažen po druhém čtení a nahrazen novým návrhem, který byl rovnou zařazen do druhého čtení. Dle Homfray et al. (2020, s. 10) byl zákon vrácen i prezidentem republiky a nakonec neúspěšně napaden u Ústavního soudu ČR, především kvůli procesu jeho přijetí (ČESKO, 2015, s. 2339–2340).

Dne 6. listopadu 2014 byl zákon o státní službě vyhlášen ve Sbírce zákonů ČR pod číslem 234/2014 Sb., a to s účinností od 1. ledna 2015. Přijatá právní norma definovala "služební vztahy", odlišující státní zaměstnance od působnosti zákoníku práce, a stanovila nový rámec pro výkon práce v rámci správní činnosti. Služební zákon zavedl nové právní struktury včetně mnoha zmocňovacích ustanovení pro prováděcí nařízení a interní regulace ve státní službě (Homfray et al., 2020, s. 10–11).

Od svého nabytí účinnosti prošel zákon o státní službě několika novelizacemi, z nichž nejvýznamnější přišla po volbách do Poslanecké sněmovny ČR v roce 2017. Tato novela vyhlášená pod číslem 35/2019 Sb. a účinná od 1. března 2019, zásadně změnila právní charakter pracovních vztahů mezi státem a jeho zaměstnanci. Přejít z charakteru soukromoprávního vztahu na veřejnoprávní umístil státní zaměstnance do hierarchické struktury státní správy a změnil nejen právní aspekty, ale i jejich postavení a způsob řešení sporů (Horecký, Machálek, 2017, s. 55, 59–60).

Ve veřejnoprávním režimu nejsou práva státních zaměstnanců uplatňována prostřednictvím civilního soudnictví, ale skrze správní soudnictví. Státní zaměstnanec musí před podáním žaloby ke správnímu soudu vyčerpat všechny dostupné opravné prostředky, které jsou stanoveny zákonem o státní službě a správním řádem. Tento postup, známý jako subsidiarita, vyžaduje, aby žaloba byla podána až po vyčerpání všech předchozích možností. Procedurální pravidla tohoto soudního řízení definuje zákon č. 150/2002 Sb., soudní řád správní.

Hůrka (2022, s. 5) zdůrazňuje hlavní cíle reformy státní služby, kterými byly splnění mezinárodních závazků ČR, modernizace a profesionalizace státní služby, eliminace politických vlivů a zajištění transparentnosti státní činnosti. Horecký a Machálek (2017, s. 56-57) dále uvádějí, že reforma stanovila nové zásady a hodnoty pro práci státních

zaměstnanců a implementovala mechanismy pro zvýšení stability a profesionality ve veřejné správě.

## **1.4 Zaměstnanci územních samosprávných celků**

V této části bude pozornost věnována zaměstnancům ÚSC a jejich pracovním poměrům. Nejdříve bude vysvětleno pojmosloví související s pracovními vztahy podle zákoníku práce a zákona o úřednících. Následovat bude stručný exkurz do právního rámce, který určuje základy pracovních vztahů těchto zaměstnanců.

### **1.4.1 Vymezení relevantních pojmů**

Pracovní poměr zaměstnanců ÚSC je stejně jako služební poměr státních zaměstnanců spojen s klíčovými pojmy, proto je nezbytné jejich vysvětlení.

#### **Úřad**

Obecně lze úřad definovat jako organizační jednotku veřejné správy, která vykonává státní správu, samosprávu nebo jiné veřejné funkce. Úřad je odpovědný za realizaci veřejných politik a poskytování veřejných služeb občanům.

Podle § 2 odst. 2 zákona o úřednících se úřadem pro účely uvedeného zákona rozumí obecní úřad, městský úřad, magistrát statutárního města, magistrát územně členěného statutárního města, úřad městského obvodu nebo úřad městské části územně členěného statutárního města, krajský úřad, Magistrát hlavního města Prahy a úřad městské části hlavního města Prahy (ČESKO, 2002a).

Uvedená formulace jasně stanovuje, které organizační jednotky jsou považovány za „úřady“ ve smyslu zákona o úřednících. Pondělíčková a Šťastný (2016, s. 8) ve svém komentáři k uvedenému zákonu upozorňují, že i když v textu zákona nejsou výslovně uvedeny městyse, jsou tyto jednotky zahrnuty pod obecní úřady. Úřad městyse je obecným označením pro obecní úřad v městysi, a proto spadá pod definici „obecního úřadu“ v rámci zákona.

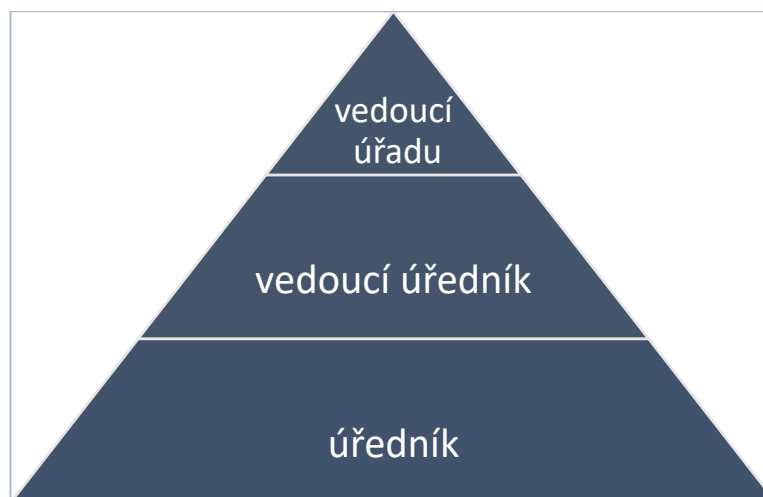
#### **Úředník**

Pokud by měl být pojem vysvětlen obecně, tak bude za úředníka považována osoba, která vykonává správní činnosti na základě pracovněprávního vztahu s veřejným úřadem. Jeho práce spočívá v poskytování veřejných služeb, vedení úřední agendy a rozhodování v administrativních záležitostech, a to v souladu s příslušnými právními předpisy.

Úředníkem ÚSC je *zaměstnanec*, který je *zařazen do úřadu ÚSC* a podílí se na výkonu *správních činností*. Horník a Kuš (2019, s. 87) ještě upřesňují, že pokud dojde současně ke splnění všech tří znaků definovaných v předchozí větě, spadá tato fyzická osoba pod režim zákona o úřednících.

V rámci ÚSC a jeho hierarchie se rozlišují tři kategorie úředníků (viz Obrázek 2): vedoucí úřadu, vedoucí úředník a „řadový“ úředník (Horník, Kuš, 2019, s. 88–89). Vedoucí úředník ve smyslu zákona o úřednících je definován jako úředník, který zastává pozici vedoucího zaměstnance. Vysvětlení pojmu „vedoucí zaměstnanci“ je obsahem § 11 zákoníku práce, který definuje vedoucí zaměstnance jako zaměstnance, kteří na různých stupních řízení zaměstnavatele mají oprávnění stanovit a zadávat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim za tímto účelem závazná nařízení (Pondělíčková, Šťastný, 2016, s. 11).

Podle zákona o úřednících (§ 2 odst. 7 a 8) je vedoucí úřadu definován jako tajemník obecního úřadu, magistrátu statutárního města, úřadu městského obvodu nebo městské části, ředitel krajského úřadu či ředitel Magistrátu hlavního města Prahy (Horecký, Machálek, 2017, s. 37). Vedoucí úřadu, jakožto statutární orgán, nejenže řídí zaměstnance, ale také se podílí na širším spektru úředních činností. Podle Horníka a Kuše (2019, s. 88-89) jeho odpovědnosti zahrnují určování platů, vydávání interních směrnic a řešení úkolů svěřených úřadu, jak samostatných, tak přenesených. Dále se účastní zasedání zastupitelstva a rad s poradním hlasem.



Obrázek 2: Kategorie úředníků ÚSC

*Zdroj: upraveno dle (Horník, Kuš, 2019, s. 89)*

## **Správní činnosti**

Podle Horzinkové a Novotného (2013, s. 101) není pojem „správní činnosti“ v právním řádu ČR definován. Správní činnosti zahrnují veškeré aktivity prováděné úředníky na úřadech, které mají za cíl poskytovat veřejné služby, uplatňovat státní správu a plnit další veřejné funkce. Tyto aktivity jsou prováděny v souladu s platnými zákony a právními předpisy. Autoři Horecký a Machálek (2017, s. 36) ve své publikaci píší, že správními činnostmi pro účely zákona o úřednících se rozumí podle § 2 odst. 3 cit. zákona: „*Plnění úkolů v samostatné nebo přenesené působnosti územního samosprávného celku podle zvláštních právních předpisů.*“

Podle Horzinkové a Novotného (2013, s. 101) lze pro definování správních činností spojených s ÚSC využít vyhlášku č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, jelikož v jejím § 1 je obsažen výčet správních činností v přenesené a samostatné působnosti.

### **1.4.2 Legislativní rámec zaměstnanců územních samosprávných celků**

Zde se práce stručně zaměří na legislativní rámec, který ovlivňuje pracovněprávní vztahy zaměstnanců ÚSC. Zahrnut bude zákoník práce a jeho aplikace v pracovních vztazích úředníků samosprávy, dále zákon o úřednících a další relevantní právní předpisy, které formují pracovní podmínky a práva zaměstnanců v oblasti samosprávy v ČR.

#### **Zákoník práce**

Autoři Coufalová a Vavrochová (2022, s. 14) i Horecký a Machálek (2017, s. 31) shodně považují za základní pramen upravující pracovněprávní vztahy zaměstnanců zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jen „zákoník“ práce nebo „ZP“), který nabyl účinnosti 1. ledna 2007.

ZP je právní předpis soukromoprávního charakteru, jenž reguluje právní vztahy závislé práce (viz § 2 a § 3). Dále § 5 ZP upravuje, jak se zákoník aplikuje na zvláštní druhy zaměstnání, které souvisí např. s pracovními vztahy úředníků ÚSC nebo s výkonem veřejné funkce (Hůrka, 2024, s.1-2, 16-17). Pro zaměstnance veřejné správy může být zákoník práce uplatněn buď na základě subsidiarity nebo delegace pravomocí (Horecký, Machálek, 2017, s. 38).

#### **Zákon o úřednících**

Zákon o úřednících, přijatý 13. června 2002 s účinností od 1. ledna 2003, má základy v Ústavě ČR a je důležitou součástí druhé fáze reformy veřejné správy ČR s cílem poskytnout specifický právní rámec pro regulaci vztahů úředníků v oblasti samosprávy.



Leštinská (2006, s. 19) nebo Coufalová a Vavrochová (2022, s. 16) uvádějí jako hlavní účel vytvoření a přijetí zákona následující:

- zvýšit kvalitu výkonu veřejné správy ÚSC,
- profesionalizovat úředníky ÚSC,
- omezit politický subjektivismus při rozhodování v personálních otázkách,
- přispět uvedenou právní úpravou ke změně v pojetí veřejné správy ve veřejnou službu,
- zajistit stabilizaci zaměstnanců vykonávajících vysoce odborné činnosti a tím snížit míru fluktuace.

Cíle a argumenty pro přijetí zákona spatřují Coufalová a Vavrochová (2022, s. 16) také ve značné složitosti některých odchylek od zákoníku práce, jejichž začlenění přímo do zákoníku práce by nebylo vhodné, a to z důvodu možného narušení jeho struktury. Přijetí zákona také reaguje na potřebu vysoce odborných administrativních kapacit pro implementaci právních předpisů Evropské unie a zavádí přísnější požadavky na odbornost a vzdělání úředníků (Leštinská, 2006, s. 19).

Zákon o úřednicích reguluje pracovní poměry úředníků, jak byli definováni v předchozí subkapitole. Zákon o úřednicích rovněž jasně vymezuje v § 1 odst. 3, že se nevztahuje na zaměstnance pracující v organizačních složkách, zvláštních orgánech nebo podílejících se na servisních nebo pomocných pracích v rámci vymezených správních úřadů (ČESKO, 2002a). Pracovněprávní vztahy těchto zaměstnanců, upravují zákoník práce a další pracovněprávní předpisy.

Od svého přijetí v roce 2002 byl zákon o úřednicích osmkrát novelizován, s poslední novelou platnou od 1. července 2017. V současné době se připravuje další novela, která se zaměřuje na zefektivnění a urychlení vzdělávacích procesů úředníků, především s cílem snížení nákladů a personální zátěže. Tato novela reaguje na vládní usnesení č. 11 ze dne 7. ledna 2019, které zdůrazňuje potřebu posílení vstupního vzdělávání a zvláštní odborné způsobilosti úředníků, orientované více na praktické dovednosti. Novela by také umožňovala získání zvláštní odborné způsobilosti osobám mimo úřednické řady, což by mohlo prospět zejména starostům malých obcí a potenciálním uchazečům o úřednické pozice

Dále novela usiluje o zefektivnění systému uznávání rovnocennosti vzdělání a řeší interpretativní a aplikační obtíže v pracovněprávních vztazích úředníků. Tento legislativní krok koresponduje se strategickým dokumentem „Klientsky orientovaná veřejná správa 2030“, který

navazuje na „Strategický rámec rozvoje veřejné správy 2014–2020“ a platí pro období 2021–2030 (Úřad vlády České republiky, 2023).

## 1.5 Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě

Řízení lidských zdrojů (dále jen „ŘLZ“) je strategickým, tzn. komplexním a promyšleným přístupem k práci s lidskými zdroji v organizaci (Armstrong, Taylor, 2015, s. 44). K uvedenému Mužík a Krpálek (2017, s. 46) doplňují: „... přístup k řízení lidí, kteří v podniku pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení jeho cílů...“ Toto strategické pojetí obsahuje vzájemně provázané a podporující se aktivity a praktiky (viz PŘÍLOHA B), které umožňují dosahovat cílů této koncepce.

ŘLZ je klíčovou oblastí ve správě organizací, ať už se jedná o soukromý nebo veřejný sektor. I když má ŘLZ ve svých základech společné prvky pro oba sektory, existují značné rozdíly, které ovlivňují způsob, jakým je ŘLZ prováděno v těchto dvou prostředích.

V úvodu je potřeba zdůraznit, že tato oblast v prostředí veřejného sektoru je stále nedostatečně prozkoumána ve srovnání se soukromým sektorem. Někteří politici a manažeři předpokládají, že „obchodní“ modely ŘLZ lze přímo aplikovat na veřejný sektor, aniž by vzali v úvahu odlišnou kulturu a hodnoty veřejných zaměstnanců (Brunetto, Beattie, 2020, s. 3).

Farnham a Horton (1996, s. 43) poskytli komplexní rámec pro porozumění charakteristikám ŘLZ ve veřejném sektoru, jak se vyvinuly ve druhé polovině 20. století. Ve své analýze zdůrazňují čtyři hlavní rysy, kterými se ŘLZ ve veřejném sektoru odlišuje. Jedná se o paternalistický styl řízení, který se soustředí na péči o zaměstnance a zajištění jejich sociální péče. Standardizované postupy zaměstnávání, které kladou důraz na rovné zacházení. Dále kolektivistické pracovní právní vztahy, které posilují vliv odborů a rad zaměstnanců, zejména ve věcech týkajících se mezd a pracovní doby. Poslední je snaha být "vzorovým zaměstnavatelem", což znamená nastavování standardů, které by mohly sloužit jako model pro soukromé sektory, včetně možností pro vzdělávání a zapojení pracovní síly.

Brunetto a Beattie (2020, s. 3) uvádí, že organizace ve veřejné správě jsou často pluralitnější a musejí uspokojovat širokou škálu zainteresovaných stran včetně vlád, volených činitelů, profesních organizací, odborů a veřejnosti. To vytváří složité výzvy pro ŘLZ, protože rozdělení moci je mezi těmito zainteresovanými stranami nerovnoměrné a dynamické a mění se v závislosti na aktuálních problémech a vztazích mezi stranami. Knies et al. (2018, s. 2–4)

definují tři hlavní rozdíly mezi veřejným a soukromým sektorem a s tím související odlišné přístupy ŘLZ:

Prvním rozdílem je zaměření na cíle. Zatímco soukromé společnosti usilují o ziskovost, veřejná správa slouží společnosti tím, že poskytuje hodnotné služby, což může zahrnovat složité a někdy protichůdné cíle. Další rozdíl spočívá v procesech a byrokracii. Ve veřejné správě se lze setkat s vyšším stupněm byrokracie a institucionalizace, který ovlivňuje ŘLZ. Politické vlivy a zainteresované strany včetně politiků a odborů hrají zásadní roli ve stanovování pravidel a postupů v ŘLZ, což vyžaduje zvážení složitých politických kontextů a rozmanitých zájmů. Motivace zaměstnanců je třetím významným rozdílem. Na rozdíl od soukromého sektoru, kde se často využívají finanční stimuly, ve veřejné správě může být hlavním motivátorem poslání veřejné služby (PSM)<sup>6</sup> a příspěvek k společenskému dobru. ŘLZ v obou těchto sektorech musí rozvíjet strategie motivace, které respektují tento specifický kontext.

Problematice specifík ŘLZ ve veřejné správě a v soukromém sektoru se věnují i autoři v ČR. Peková et al. (2008, s. 173) ve své publikaci konstatují, že ve veřejném sektoru ČR je ŘLZ ovlivněno politickým prostředím, zákony atd. Schvalování nových pracovních míst nebo naopak jejich rušení, funkční zařazení, reorganizace institucí a další organizační změny podléhají zpravidla schvalovacím procedurám ve volených orgánech nebo nadřízených orgánech ve veřejné správě. Omezujícími jsou i pracovněprávní předpisy, upravující pracovní podmínky. Dále také poukazují na skutečnost, že předpisy je ovlivněno odměňování pracovníků ve veřejné správě. Nejedná se o plat samotný, ale o možnost použití jiných forem odměňování např. penzijního připojištění, delší dovolené apod. V neposlední řadě mají vliv na ŘLZ veřejného sektoru finanční limity v rámci využívaných finančních prostředků rozpočtové soustavy, protože se podle Rektora a Šelešovského (2003, s. 11) nesmí zapomínat na definici veřejného sektoru, kterým je část národního hospodářství, převážně financovaná z veřejných rozpočtů, řízená a spravovaná veřejnou správou, rozhoduje se v ní především formou veřejné volby a podléhá veřejné kontrole.

Na základě nejen odborných poznatků, ale i všeobecně dostupných informací lze konstatovat, že ve veřejné správě představuje ŘLZ komplexní výzvu, výrazně odlišnou od podmínek soukromého sektoru. Jedinečnost této výzvy lze podtrhnout ještě ve vztahu k roztržitému české veřejné správy, která je tímto znakem charakteristická, a také s ohledem na fakt, že v ÚSC je zaměstnána více než polovina (55 %) zaměstnanců veřejné správy. Česká republika má více

---

<sup>6</sup> Public service motivation.

než 6 000 obcí a každá druhá obec má méně než 500 obyvatel. 90 % obcí má méně než 2 000 obyvatel. Na rozsah problémů poukazuje zjištění průzkumu OECD / Evropského výboru regionů, podle něhož v celé Evropě menší obce doplácí na nedostatečný počet kvalifikovaných lidí napříč všemi pozicemi, tedy nejen na vedoucích postech a odborných technických pozicích (OECD, 2023).

Na rozdíl od soukromého sektoru je ŘLZ ve veřejné správě formováno pevně stanoveným právním rámcem, jež zahrnuje detailní zákony, vyhlášky a nařízení, což má podstatný dopad na všechny jeho stránky – od nábory přes hodnocení až po odměňování zaměstnanců. Tato legislativa vyžaduje důsledné dodržování administrativních procesů a nepřetržité sledování jejich souladu s aktuálními právními normami.

Nároky na efektivní správu veřejných prostředků mohou napříč celou veřejnou správou komplikovat jak motivaci, tak udržení kvalifikovaných pracovníků, jelikož možnosti odměňování jsou zde výrazně omezené. Navíc přilákání specializovaných odborníků, jako jsou právníci nebo IT specialisté, se stává obtížným kvůli nízkým platům a omezeným kariéerním vyhlídkám.

Pro názornost lze uvést příklad z dokumentu „Kritický nedostatek ICT pracovníků ve veřejné správě“ týkající se nedostatku ICT pracovníků, který byl vydán v souvislosti se strategií Digitální Česko. Průměrné platy ICT specialistů ve veřejné správě jsou o 40 % nižší než u jejich kolegů v soukromém sektoru, což značně komplikuje získání a udržení talentovaných IT odborníků. Tento platový rozdíl není pouze statistikou, ale reálně se odrazí v schopnosti veřejné správy přilákat odborníky, kteří jsou nezbytní pro rozvoj digitálních služeb státu. V konečném důsledku veřejná správa čelí vysokým nákladům na externí služby a ztrátě klíčového know-how, což zdůrazňuje naléhavou potřebu revize platových tabulek a inovativních řešení v oblasti ŘLZ (Úřad vlády ČR, 2024).

V oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců čelí veřejná správa výzvam spojeným s rychlými změnami legislativy, což zdůrazňuje nutnost průběžného vzdělávání a adaptace na nové požadavky. V souladu s koncepcí Klienty orientované veřejné správy 2030, která je zahrnuta do zprávy OECD o stavu veřejné správy v ČR, je klíčovým cílem zdokonalení lidských zdrojů – zastupitelů a úředníků na krajské a obecní úrovni. Tento cíl podtrhuje význam modernizace a zlepšení vzdělávacích programů pro státní zaměstnance, zavedení moderních vzdělávacích nástrojů a zjednodušení úřednické zkoušky s důrazem na odborné činnosti úředníků územních

samosprávných celků. Současně je zdůrazněna potřeba posílení kvality vzdělávacího procesu, přičemž dohled nad ním si ponechá stát (OECD, 2023).

Organizační kultura ve veřejné správě, která může být ve srovnání se soukromým sektorem vnímána jako více hierarchická a formalizovanější, zde navíc může omezovat prostor pro inovace a flexibilitu. Role volených orgánů je rovněž zásadní, jelikož jejich rozhodování a politiky přímo ovlivňují strategii a provoz veřejné správy. Stanovují nejen obecné směrnice, ale také rozpočty a rozhodují o klíčových personálních jmenováních. Jejich přístup k etice a zodpovědnosti formuje organizační kulturu, která by měla podporovat hodnoty jako transparentnost, rovnost a spravedlnost.

V závěru lze říci, že i přes různé výzvy, se kterými se veřejná správa setkává, je esenciální aplikovat principy dobrého personálního řízení adaptovaného na specifické potřeby a podmínky daného územního útvaru. Zdůraznění flexibility, interního rozvoje a vytváření silné komunitní kultury zůstává v malých obcích klíčové, zatímco ve větších městských a krajských samosprávách je možné uplatnit sofistikovanější a širší strategie řízení lidských zdrojů. V tomto kontextu nový vzdělávací program, jak navrhuje OECD, představuje nejen směřování, ale i prostor pro inovace a efektivní službu ve veřejném zájmu, čímž se podporuje koncepce Klienty orientované veřejné správy pro rok 2030.

## 2. VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

V rámci profesního rozvoje představuje kontinuální vzdělávání rozhodující faktor umožňující zaměstnancům efektivně reagovat na proměnlivé požadavky jejich pracovních rolí. Vzdělávání, spojené s výchovou, je v akademickém diskurzu chápáno jako nezbytné pro rozvoj kompetencí potřebných k profesnímu úspěchu. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 76) zdůrazňují, že integrace vzdělávání a výchovy je zásadní pro rozvoj dovedností nezbytných pro efektivní zapojení do pracovního procesu. Tento multidimenzionální proces zahrnuje nejen získávání znalostí, ale i formování osobnosti a podporuje neustálé vzdělávání pro inovaci a adaptaci na změny ve specifickém profesním kontextu.

### 2.1 Co je vzdělávání a rozvoj

Armstrong a Taylor (2015, s. 335–336) definují vzdělávání a rozvoj jako proces, který zajistí, že organizace disponuje vzdělanými, kvalifikovanými a zapojenými jedinci, kteří jsou potřební. Tento proces umožňuje jednotlivcům a týmům získávat požadované znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit poskytovaných organizací, vedením a koučováním od liniových manažerů a dalších subjektů nebo prostřednictvím samostatně řízeného vzdělávání zajišťovaného jednotlivci. Vzdělávání a rozvoj rozdělují do složek: učení se, vzdělávání, rozvoj.

**Učení se** je proces, ve kterém jedinec získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, chování a postoje, čímž dochází ke změně jejich chování založené na zkušenostech i formálním vzdělávání. Armstrong a Taylor (2015, s. 356) definují učení se jako metodu, která umožňuje jedincům přizpůsobit své chování na základě praktických zkušeností a dalších vzdělávacích přístupů v pracovním i mimo pracovní prostředí. Podle Hroníka (2007, s. 31) zahrnuje učení (se) nejen nabytí nových znalostí, ale také nových forem jednání, a to jak v organizované formě, tak spontánně a nevědomě. Tím se učení stává širším konceptem, který přesahuje běžné vzdělávací aktivity.

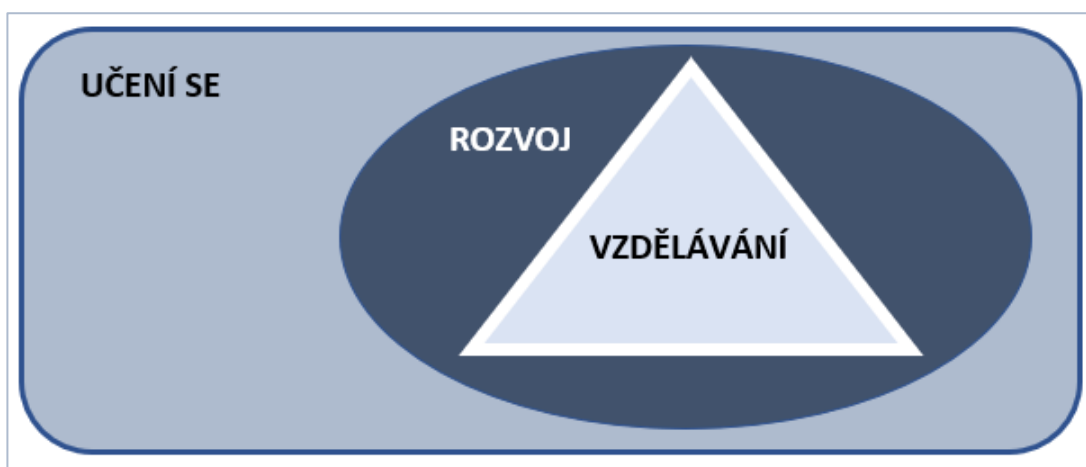
Naproti tomu **vzdělávání** je systematický proces poskytování znalostí, dovedností a hodnot s cílem dosáhnout specifických vzdělávacích cílů. Na rozdíl od učení se, které může být neformální a spontánní, vzdělávání je typicky organizováno institucemi a strukturovanými programy, sleduje stanovené osnovy a je formálně hodnoceno (Hroník, 2007, s. 31). Vodák a Kucharčíková (2011, s. 76) si pod pojmem vzdělávání představují formu dotváření a rozvoje osobnosti.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 356) se vzdělávání dále dělí na:

- **Všeobecné vzdělávání:** Tato forma vzdělávání poskytuje široký základ znalostí a dovedností. Obvykle se zaměřuje na různé disciplíny a oblasti, jako jsou matematika, vědy, literatura, historie a jazyky. Cílem je poskytnout jednotlivci základní porozumění různým oblastem věd a umění.
- **Odborné vzdělávání (výcvik):** Specifická forma vzdělávání zaměřená na získání znalostí a dovedností spojených s konkrétním povoláním, oborem nebo průmyslovým odvětvím. Odborné vzdělávání je často zaměřeno na praktické aplikace a zkušenosti potřebné k vykonávání určité profese.

Procesem je také **rozvoj**, jak uvádí Armstrong a Taylor (2015, s. 356), jehož cílem je zlepšení schopností a potenciálu jednotlivce s využitím možností k učení se a vzdělávání. Dvořáková (2007, s. 287) definuje rozvoj zaměstnanců jako rozšiřování jejich kvalifikace, které představuje další prostředek k vyrovnání rozdílů mezi očekávanými a stávajícími dovednostmi. Rozvojové aktivity zahrnují široké spektrum dalšího vzdělávání, zahrnují široké spektrum dalšího vzdělávání, zaměřeného na získávání znalostí a schopností, které nejsou nutně nezbytné pro současnou práci. Mezi typické formy rozvojových aktivit se řadí jazykové kurzy, školení v oblasti IT, komunikační dovednosti apod. Vzájemný vztah mezi jednotlivými výše uvedenými složkami vyjadřuje Obrázek 3.

Zaměstnanci s přístupem k relevantnímu vzdělávání a rozvoji lépe plní své úkoly, podílejí se na inovaci a adaptují se na dynamické pracovní podmínky, což zvyšuje produktivitu a konkurenceschopnost organizace a zlepšuje pracovní prostředí.



Obrázek 3: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání

*Zdroj: upraveno dle (Hroník, 2007, s. 31)*

## 2.2 Metody vzdělávání

Problematika metod vzdělávání je v současném pracovním prostředí výrazným faktorem ovlivňujícím profesní rozvoj zaměstnanců. Organizace se stále více zaměřují na nalezení optimálních způsobů, jak správně přenášet potřebné dovednosti a znalosti. Tato problematika zahrnuje výběr vhodných metod pro konkrétní cíle vzdělávání, zohlednění různých učebních stylů zaměstnanců a sledování nových trendů v oblasti vzdělávání.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 113) zdůrazňují, že výběr vhodných vzdělávacích metod je ovlivněn mnoha determinanty, včetně demografických charakteristik účastníků, jako jsou počet a věková skupina, jejich současná a cílená úroveň znalostí a dovedností, motivace ke vzdělávání, a také jejich pracovní role. Dalšími podstatnými faktory jsou cíle a priority organizace, kvalifikace a zkušenosti lektorů, a dostupnost prostředků pro realizaci vzdělávacích aktivit. Schematicky ilustruje faktory ovlivňující volbu metod vzdělávání PŘÍLOHA C.

Aktuální vzdělávací metody by měly být utvářeny tak, aby podporovaly rozvoj tvořivosti a schopnost adaptace, a to včetně ochoty přijímat a reagovat na změny. Dále by měly zahrnovat efektivní využití moderních technologických nástrojů pro optimální podporu vzdělávacích procesů (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 112–113).

Koubek (2007, s. 265–273) identifikuje dvě základní skupiny vzdělávacích metod:

- Metody vzdělávání na pracovišti (on-the-job) zaměstnanci se učí přímo v pracovním prostředí, což umožňuje okamžitou aplikaci nových dovedností a zdůrazňuje praktickou zkušenost a učení se, tzv. „na vlastní kůži“.
- Metody vzdělávání mimo pracoviště (off-the-job) – zaměstnanci se učí mimo pracovní místo, často na externích kurzech a workshopech, což poskytuje teoretické znalosti a nové perspektivy.

V odborné literatuře (např. Dvořáková, 2012, s. 292) se objevuje v souvislosti s tímto rozdělením ještě třetí skupina vzdělávacích metod, a to metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště (on-the-job-rim). Příklady nejčastěji používaných metod a jejich zařazení do uvedených skupin jsou součástí přílohy (viz PŘÍLOHA D).

Vzdělávací metody v pracovním prostředí poskytují několik výhod, včetně možnosti přímého školení zaměstnanců na pracovišti, což umožňuje rychlou aplikaci nových dovedností a zvyšuje jejich praktický význam. Tyto metody také podporují týmovou spolupráci a sdílení znalostí. Avšak čelí výzvám jako jsou omezené rozpočty, nutnost koordinace s pracovními procesy



a občasná rigidita obsahu. Je tedy nezbytné hledat vyvážený přístup, který splní vzdělávací potřeby a zároveň minimalizuje rušení běžných pracovních aktivit.

Metody vzdělávání mimo pracoviště nabízejí přístup k širšímu spektru odborných znalostí mimo standardní pracovní prostředí, ale zároveň tyto metody vyžadují větší organizační úsilí a mohou komplikovat okamžitou aplikaci nově získaných dovedností. Podstatné je pečlivě vybírat metody tak, aby byly funkční a zároveň přinášely přidanou hodnotu do pracovního procesu organizace.

### 3. VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY

#### 3.1 Význam a cíle vzdělávání úředníků ve veřejné správě

Zaměstnanci představují zásadní faktor ovlivňující růst a konkurenceschopnost firmy (v soukromém sektoru) nebo státu (ve veřejném sektoru). Schopnosti a dovednosti zaměstnanců jsou proto hnací silou v každé organizaci a je nezbytné je pravidelně rozvíjet, inovovat a aplikovat do praxe (Evangelu et al., 2013, s. 11). V kontextu veřejné správy, kde personální zdroje definují kvalitu poskytovaných služeb, je úředník vnímán jako vysoce kvalifikovaný pracovník, na nějž jsou kladeny specifické požadavky související s jeho pracovní rolí, specializací, bezúhonností a postavením v organizační hierarchii (Hendrych et al., 2012, s. 468).

Vzdělávání v organizacích veřejné správy má specifické cíle, které se odlišují od soukromého sektoru. Tyto cíle jsou často stanoveny zákonem a regulacemi. Mají za úkol zajistit kvalifikované a efektivní vykonávání veřejného úřadu. Některé z hlavních cílů vzdělávání v organizacích veřejné správy mohou zahrnovat:

- **Zabezpečení profesní kvalifikace** – jeden z primárních úkolů vzdělávání v úřadech veřejné správy s cílem zajistit, že úředníci disponují nezbytnými odbornými schopnostmi potřebnými pro vykonávání svých povinností.
- **Dodržování právních předpisů** – vzdělávání je často zaměřeno na seznámení úředníků s platnými právními předpisy a postupy, které musejí dodržovat při plnění úkolů.
- **Zlepšení služeb pro veřejnost** – organizace veřejné správy aktivně usilují o zvýšení kvality poskytovaných služeb občanům. Vzdělávání by mělo být zaměřeno na rozvoj dovedností potřebných k poskytování efektivních a uživatelsky přívětivých služeb.
- **Přizpůsobení se změnám** – organizace veřejné správy se musejí často přizpůsobovat změnám v legislativě, technologiích a v potřebách občanů. Vzdělávání může pomoci úředníkům lépe reagovat na tyto změny a může také mít vliv na zlepšení efektivity procesů, což může vést k úsporám a lepšímu výkonu práce.

Cíle vzdělávání v organizacích veřejné správy jsou tedy spojeny s výkonem veřejné služby, dodržováním právních předpisů a zajištěním kvalifikované pracovní síly pro veřejný sektor.

## 3.2 Legislativní rámec pro vzdělávání úředníků veřejné správy

Obecně je právní úprava vzdělávacích procesů zaměstnanců v pracovním poměru zakotvena v zákoníku práce v ustanoveních části desáté, hlavy II, §§ 227 až 235. Tato část vymezuje odborný rozvoj zaměstnanců, zahrnující stránky jako prohlubování a zvyšování kvalifikace, procesy zaškolení a zaučení a také odbornou praxi absolventů škol dle § 227.

Zákoník práce přihlíží k situacím, kdy zaměstnanci vstupují do pracovního poměru bez předchozí kvalifikace, a v § 228 stanoví povinnost zaměstnavatele **zaškolit** nebo **zaučit** zaměstnance na vlastní náklady. Tato povinnost vzniká i při změně pracovního místa zaměstnance na jeho žádost. Dále § 229 zmiňuje odbornou praxi pro absolventy středních, vyšších odborných a vysokých škol jakožto mechanismus získávání praktických zkušeností nezbytných pro výkon daného povolání, přičemž odborná praxe je považována za výkon práce s nárokem na odměnu. V § 230 je definována podstata prohlubování kvalifikace, jež představuje kontinuální doplňování existujících znalostí a dovedností zaměstnance bez změny charakteru vykonávané práce včetně účasti na kurzech a školeních s nárokem na mzdu či plat.

Odlišně **zvýšení kvalifikace**, jak uvádí § 231, představuje změnu hodnoty kvalifikace zaměstnance, typicky prostřednictvím dalšího studia nebo školení, s nárokem zaměstnance na pracovní volno a náhradu mzdy či platu dle § 232, a to v souladu s požadavky zaměstnavatele.

Následující část je již věnována samotné právní úpravě vzdělávání úředníků ve veřejné správě. Jednotlivé zákony rozlišují, zda se jedná o vzdělávání pro zaměstnance v pracovním poměru, úředníky ve služebním poměru nebo úředníky působící v rámci územních samosprávných celků.

### 3.2.1 Právní úprava vzdělávání ve služebních úřadech

Právní úprava vzdělávání státních zaměstnanců vychází ze zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, jehož nabytím plné účinnosti dne 1. ledna 2015 byl stanoven základní rámec pro vzdělávání a rozvoj těchto zaměstnanců.

Rozvoj a vzdělávání státních zaměstnanců je dále detailněji upraveno ve služebním předpisu náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 4/2019 ze dne 5. listopadu 2019, který stanoví Rámcová pravidla vzdělávání ve služebních úřadech. Uvedený předpis definuje povinnosti služebních úřadů v oblasti organizace vzdělávacích programů, určuje kritéria pro výběr

vzdělávacích aktivit a stanovuje proces hodnocení a akreditace vzdělávacích institucí. Předpis doplňují dříve vydané předpisy: vyhláška č. 162/2015 Sb., o podrobnostech úřednické zkoušky, ze dne 26. června 2015 a nařízení vlády č. 136/2015 Sb., o rovnocennosti některých zkoušek a odborných kvalifikací zvláštní části úřednické zkoušky, ze dne 8. června 2015.

Tato komplexní právní úprava vzdělávání státních zaměstnanců představuje základní rámec pro zajištění jejich odborného rozvoje a zvyšování kvality veřejné správy.

### **3.2.2 Právní úprava vzdělávání úředníků územních samosprávných celků**

Vzdělávání úředníků ÚSC je upraveno v hlavě IV (Vzdělávání úředníků) a hlavě V (Státní správa v oblasti vzdělávání úředníků) zákona o úřednících, které se věnují významné části regulace vzdělávání. Pokud zákon o speciální úpravu v některých oblastech vztahujících se ke vzdělávání neobsahuje, řídí se zákoníkem práce, protože tyto dva právní předpisy jsou vzájemně ve vztahu *lex generalis*<sup>7</sup> a *lex specialis*<sup>8</sup> (Kopáčková, 2023, s. 27). Další úpravy týkající se vzdělávání úředníků ÚSC jsou stanoveny ve vyhlášce č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků ÚSC, ze dne 28. listopadu 2002 a ve vyhlášce č. 304/2012 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků ÚSC, ze dne 12. září 2012.

Vyhláška č. 512/2002 Sb. stanovuje požadavky na zvláštní odbornou způsobilost (dále jen „ZOZ“), kterou musejí úředníci ÚSC prokázat k efektivnímu vykonávání svých pracovních povinností. ZOZ zahrnuje specifické znalosti a dovednosti v oblastech veřejné správy potřebné pro kvalitní služby občanům a správu územních celků. Vyhláška přesně specifikuje podmínky a postupy pro získání takové způsobilosti včetně absolvování příslušných školení a zkoušek. Druhá uvedená vyhláška č. 304/2012 Sb. se zaměřuje na uznání rovnocennosti vzdělání úředníků ÚSC, umožňuje uznání kvalifikací získaných v rámci různých vzdělávacích systémů nebo předchozích pracovních zkušeností, tzn. mimo systém vzdělávání úředníků ÚSC. Díky tomu mohou být do veřejné správy přijímáni jedinci s širokým spektrem zkušeností a znalostí, což přispívá k diverzitě a obohacování samosprávných orgánů.

Celá právní úprava a související vyhlášky vytvářejí komplexní rámec a především základ pro rozvoj a vzdělávání úředníků ÚSC. Zároveň se očekává, že úředníci budou kontinuálně sledovat vývoj v oblastech relevantních pro jejich pracovní náplň a budou si průběžně

---

<sup>7</sup> Zákon obecný.

<sup>8</sup> Zvláštní zákon; speciální právní úprava.

doplňovat a prohlubovat své vzdělání, aby si udrželi vysokou úroveň odbornosti a kvality práce, která je od nich vyžadována.

### **3.3 Systém vzdělávání státních zaměstnanců**

Zákon o státní službě stanoví základní formy *prohlubování vzdělání*, které jsou důležité pro rozvoj státních zaměstnanců a efektivní plnění jejich pracovních povinností:

- vstupní vzdělávání,
- průběžné vzdělávání,
- vzdělávání představených,
- jazykové vzdělávání.

Zákon o státní službě dále přesně vymezuje lhůty, v nichž musí zaměstnanci tyto typy vzdělávání absolvovat. Lhůty jsou důležité pro zajištění, že všechny formy vzdělávání jsou absolvovány včas a v souladu s potřebami státní služby."

Státní zaměstnanci jsou dle § 107 zákona o státní službě oprávněni a povinni vzdělávat se a rozvíjet své znalosti a dovednosti podle požadavků své pracovní pozice, což přispívá k zvyšování jejich odbornosti. Vzdělávání může zahrnovat individuální studium a účast na vzdělávacích akcích, kurzech, seminářích a školeních. Rozsah a forma vzdělávání jsou přizpůsobeny služebnímu hodnocení a potřebám státní správy. Všechny náklady na vzdělávání hradí služební úřad, který rovněž zajišťuje dohled nad kvalitou a efektivitou vzdělávacích aktivit (ČESKO, 2014, s. 2664–2665).

V souladu s ustanovením § 109 zákona o státní službě mají státní zaměstnanci možnost své *vzdělání zvyšovat* za účelem rozšiřování svých odborných znalostí a dovedností, a to prostřednictvím různých typů studia včetně studijních programů vyšších a vysokých škol, nebo studijních pobytů. (Pichrt et al., 2020, s. 330–331, 336).

#### **3.3.1 Druhy prohlubování vzdělání státních zaměstnanců**

Kapitola se zaměřuje na deskripci jednotlivých forem prohlubování vzdělání ve státní službě.

##### **Vstupní vzdělávání**

Vstupní vzdělávání státních zaměstnanců je na rozdíl od ustanovení v zákoně o státní službě podle rámcových pravidel rozděleno na dvě hlavní části: úvodní a následné (Pichrt et al., 2020, s. 326).

Úvodní fáze, definovaná služebním předpisem náměstka ministra vnitra č. 4/2019, poskytuje zaměstnancům po nástupu do služby základní orientaci v úřadu a jeho funkcích. Toto školení je povinné, zahajuje se ihned po nástupu do služby a musí být dokončeno do tří měsíců, přičemž obsahuje široké spektrum témat od legislativy a interních předpisů přes informační technologie, kybernetickou bezpečnost, etiku, ochranu životního prostředí po respektování lidských práv a antidiskriminační opatření. Obsah školení může být upraven dle potřeb služebního orgánu a je možné osvobodit z něj zaměstnance s relevantní předchozí zkušeností.

Následné vstupní vzdělávání jako druhá fáze vstupního vzdělávání připravuje zaměstnance na obecnou část úřednické zkoušky prostřednictvím samostudia odborné literatury a materiálů dostupných na webových stránkách Ministerstva vnitra ČR. Tato fáze je povinná pro ty, kteří nevykonali úřednickou zkoušku před nástupem do služby, a účast v ní je potvrzována buď žádostí o zkoušku, nebo čestným prohlášením u zaměstnanců, kteří zkoušku vykonávat nemusejí. Toto prohlášení musí být podáno do šesti měsíců od začátku pracovního poměru.

Cílem vstupního vzdělávání je zajistit, aby nově nastupující státní zaměstnanci byli dobře připraveni na výkon svých pracovních povinností a aby měli dostatečné znalosti a dovednosti k úspěšnému plnění svých pracovních úkolů.

### **Průběžné vzdělávání**

Průběžné vzdělávání státních zaměstnanců je procesem prohlubování jejich znalostí, které navazuje na již absolvované vzdělávání a směřuje k odbornému i osobnímu rozvoji (Pichrt et al., 2020, s. 326). Tento typ vzdělávání se uskutečňuje po dokončení vstupního vzdělávání a trvá po celou dobu služebního poměru, přičemž reaguje na požadavky konkrétního služebního místa. Zaměstnanci jsou motivováni k rozvoji svých dovedností a odborných znalostí, což zahrnuje školení v oblastech, jako jsou bezpečnost práce, kybernetická bezpečnost a ochrana utajovaných informací, stejně jako vzdělávání v měkkých dovednostech a informačních technologiích, což vede k rozšiřování jejich kompetencí v oblasti jejich působení (ČESKO, 2019, s. 3–4).

### **Vzdělávání představených**

Vzdělávání představených je podstatné pro rozvoj jejich profesních schopností, nezbytných pro efektivní plnění rolí v jejich pracovních pozicích. Zaměřuje se primárně na osvojení obecných kompetencí důležitých pro řízení a vedení týmů, jako jsou komunikace, týmová práce, rozhodování, řešení problémů a zodpovědnost za vlastní jednání.

Speciální důraz je kladen na rozvoj sociálních dovedností včetně vyjednávání, řešení konfliktů a motivace zaměstnanců stejně jako na osobnostní rozvoj, čímž jsou míněny samostatnost, psychická odolnost a zachování klidu v náročných situacích (ČESKO, 2019, s. 4).

Vzdělávací témata zahrnují širokou škálu oblastí od řízení lidských zdrojů po strategické řízení a kontrolu kvality. Vzdelávací program pro představené navazuje na úvodní vzdělávání a je určen k poskytnutí znalostí a nástrojů pro úspěšné vykonávání jejich rolí v organizaci (ČESKO, 2019, s. 4).

### **Jazykové vzdělávání**

Jazykové vzdělávání ve státní službě je zaměřeno na získání a prohloubení schopnosti užívat cizí jazyk na úrovni vyžadované pro konkrétní služební místo. Tento požadavek vzniká zejména tehdy, když jsou na daném místě specificky stanoveny jazykové schopnosti podle § 25 odst. 5 písm. a) zákona o státní službě, a to například v souvislosti s vykonáváním předsednictví České republiky v Radě EU nebo s plněním mezinárodních závazků. Jazykové vzdělávání poskytované služebním úřadem je ukončeno standardizovanou zkouškou, která je součástí systému jazykové kvalifikace pro zaměstnance správních úřadů. Seznam těchto zkoušek je veřejně dostupný ve Věstníku Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (ČESKO, 2019, s. 4–5).

### **3.3.2 Úřednická zkouška**

Každý státní zaměstnanec musí absolvovat úřednickou zkoušku pro každý obor služby, který je vymezen na jeho služebním místě, s výjimkou několika specifických pozic, jako jsou náměstci, personální ředitelé, státní tajemníci a vedoucí úřadů, kteří byli jmenováni v určitém období. Zákon také umožňuje skládání zkoušky na vlastní náklady pro ty, kteří splňují předpoklady pro přijetí do služebního poměru (ČESKO, 2015, s. 2645).

Zákon o státní službě a vládní nařízení č. 136/2015 Sb. stanoví případy, kdy jsou úřednické zkoušky nebo jejich části rovnocenné s jinými zkouškami. Podle Běleckého (2015, s. 87) je cílem těchto ustanovení zajištění „propustnosti“ a kontinuity mezi různými úrovněmi veřejné správy, což umožňuje efektivní přechod a výměnu zkušeností mezi samosprávnými celky a státními správními úřady.

Úřednická zkouška se dělí na obecnou a zvláštní část. Obecná část hodnotí znalosti o struktuře a činnosti veřejné správy, základech práva, etice ve státní službě a evropském právu. Zvláštní

část úřednické zkoušky se odehrává ústně až po vykonání obecné části úřednické zkoušky a liší se podle oboru státní služby, k jehož výkonu byli zaměstnanci na služební místo zařazeni nebo jmenováni. Obě části zkoušky jsou uspořádány ve stejný den. Pokud je úředník povinen absolvovat pouze obecnou část zkoušky, může ji absolvovat v rámci úřednické zkoušky pro libovolný obor služby.

Zkušební komise pro úřednickou zkoušku je organizována příslušným ústředním správním úřadem v souladu s oborem služby, přičemž jeden úřad může koordinovat zkoušky pro specifické obory služby jedinou komisí. Komise se skládá ze tří členů jmenovaných služebním orgánem, z nichž alespoň dva musejí být státní zaměstnanci, aby byla zajištěna jejich nezávislost a nestrannost.

Registrace na úřednickou zkoušku a další organizační záležitosti probíhají prostřednictvím portálu, který je součástí státního informačního systému ve smyslu § 180 zákona o státní službě (Vavera et al., 2015, s. 70). Po úspěšném absolvování zkoušky obdrží zaměstnanec od komise osvědčení, jehož vzor je uveden v přílohách práce (viz PŘÍLOHA E).

Po dokončení všech úřednických zkoušek vyžadovaných pro dané služební místo má státní zaměstnanec v dočasném služebním poměru právo na změnu doby trvání svého poměru a na přechod na služební místo na dobu určitou či neurčitou dle výsledku výběrového řízení, jak stanoví § 29 odst. 1 zákona o státní službě (ČESKO, 2014, s. 2646).

Jestliže zaměstnanec neuspěje při úřednické zkoušce, může zkoušku opakovat jednou, a to nejdříve měsíc po neúspěšném pokusu. Neúspěch i při opakované zkoušce vede k zániku služebního poměru. Zaměstnanci, který je ve službě na dobu určitou a neabsolvuje zkoušku ani nepožádá o opakování po prvním neúspěchu, jeho služební poměr zaniká po vypršení stanovené doby. Zaměstnancům na dobu neurčitou, kteří zkoušku úspěšně neabsolvují v dané lhůtě, je přiděleno jiné místo podle zákona o státní službě platného od 1. ledna 2019.

### **3.3.3 Hodnocení vzdělávacích systémů ve státní správě – průzkumy a zjištění**

V rámci komplexního přehledu systémů vzdělávání státních zaměstnanců ve veřejné správě je nezbytné zaměřit se nejen na legislativní stránku, ale také na hodnocení těchto systémů samotnými státními zaměstnanci. Tato subkapitola přináší shrnutí klíčových zjištění z nedávných průzkumů a hodnocení systémů vzdělávání ve veřejné správě. Poskytne tak důležitý kontext pro následné porovnání s hodnocením vzdělávacího systému úředníků územních samosprávných celků, které je předmětem vlastního šetření v kapitole 5.



Prezentovaný rozbor se opírá o tři zásadní materiály. Prvním zdrojem je studie „Závěry z online dotazníkového šetření ke vzdělávání státních zaměstnanců ve státní správě“, která byla realizována Ministerstvem vnitra ČR v rozmezí února a března roku 2023 a která nabízí bezprostřední pohled na percepci a postoje zaměstnanců vůči vzdělávacím programům (MV ČR, 2023a). Druhým dokumentem je „Zpráva o vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a státních zaměstnanců ve služebních úřadech za rok 2022“ vydaná v květnu 2023, jež poskytuje komplexní přehled o provedených vzdělávacích aktivitách a jejich dopadech (MV ČR, 2023b). Třetí zdroj, „Analýza zákona o státní službě 2022“, představuje výstup z projektu zaměřeného na evaluaci personálních procesů ve státní správě s akcentem na aspekty vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (Kocianová et al., 2022).

Na základě výše uvedených dokumentů byla identifikována klíčová zjištění, která jsou základem pro hodnocení efektivity a dopadu vzdělávacích iniciativ na osobní a profesní rozvoj zaměstnanců. Z analýzy odpovědí na online dotazník sekce pro státní službu vyplynulo, že vysoký podíl respondentů, přesně 78 %, vyjádřil spokojenost s podporou poskytovanou jejich úřadem v oblasti odborného a osobního rozvoje (MV ČR, 2023a, s. 7, 15). Tento výrazně pozitivní postoj ukazuje na značnou míru zapojení a angažovanosti úřadů v edukačních aktivitách a v rozvoji kompetencí svých zaměstnanců.

Dále bylo zjištěno, že přibližně polovina respondentů, konkrétně 53 %, byla informována o specifické vzdělávací strategii svého pracoviště. Tato skutečnost odráží určitou úroveň transparentnosti a otevřené komunikace ohledně vzdělávacích cílů a směrů (MV ČR, 2023a, s. 7, 15). Kritickou analýzou zákona o státní službě z roku 2022 byl rovněž zdůrazněn význam systematického přístupu k plánování a implementaci vzdělávacích programů, které by měly být v souladu s potřebami a cíli jak jednotlivců, tak celé organizace (Kocianová et al., 2022, s. 88).

Proces zpracování, realizace a následné evaluace vzdělávacích programů, provedených jak interně, tak externě, umožňuje úřadům neustále přizpůsobovat a optimalizovat svou školicí nabídku s cílem zvýšit celkovou efektivitu vzdělávacích opatření (MV ČR, 2023b, s. 14–15). Tento promyšlený přístup nejenže zlepšuje kvalitu poskytovaných vzdělávacích programů, ale zároveň zajistí, že zaměstnanci získají relevantní a aktuální znalosti a dovednosti potřebné pro jejich osobní a profesní růst.

Zkoumané materiály obsahují také specifické výzvy a kritická zjištění, která vyžadují pozornost pro další rozvoj a zefektivnění vzdělávacích procesů. Jedním z primárních problémů, jak je dokumentováno v online dotazníku prováděném Ministerstvem vnitra ČR (2023a, s. 10), je

nedostatečná časová kapacita zaměstnanců pro zapojení do vzdělávacích aktivit, kterou zmínilo 4 161 respondentů z 8 113. Tento problém způsobený vysokým pracovním zatížením komplikuje začlenění vzdělávacích aktivit do běžného pracovního režimu.

Jako další problém se jeví omezená nabídka specializovaných školení, která by odpovídala specifickým potřebám a požadavkům různých pracovních pozic. Tato situace, zdůrazněná respondenty online šetření (MV ČR, 2023a, s. 10), může vést k percepci vzdělávacích programů jako nedostatečně relevantních či přínosných, což snižuje motivaci k účasti.

Nedostatek finančních prostředků vyhrazených pro vzdělávací aktivity, jak je uvedeno v hlavních zdrojích (MV ČR, 2023a, s. 10; MV ČR, 2023b, 2023, s. 35), představuje významné omezení, které brání investicím do rozvoje zaměstnanců, zejména ve vztahu k dražším nebo rozsáhlejšími programům.

Dále Kocianová et al. (2022, s. 93–94) v analýze upozorňují na nerovnoměrný přístup k moderním vzdělávacím materiálům a technologiím, což může omezovat využívání distančních vzdělávacích metod, jako je e-learning.

Dokumenty obsahují rovněž návrhy a doporučení, která by mohla vést k optimalizaci a zlepšení účinnosti vzdělávacího systému ve státní správě. Zde je několik z nich:

Prvním krokem by mělo být rozšíření a diverzifikace nabídky vzdělávacích programů tak, aby byly v co největší míře přizpůsobeny široké škále potřeb a očekávání státních zaměstnanců včetně rozvoje jak odborných, tak měkkých dovedností (MV ČR, 2023a, s. 14; MV ČR, 2023b, s. 35). Dalšími důležitými kroky jsou zvýšení kvality vzdělávacích materiálů a pečlivý výběr lektorů, což je nezbytné pro zajištění účinnosti a přínosnosti vzdělávacích aktivit (MV ČR, 2023a, s. 14).

Podpora ze strany vedení úřadů je rovněž nezbytná. Aktivní podpora a motivace ze strany vedení může významně přispět k povzbuzení zaměstnanců k dalšímu profesnímu rozvoji a vzdělávání (MV ČR, 2023a, s. 14; Kocianová et al., 2022, s. 97).

Zajištění flexibilních vzdělávacích formátů a možností včetně online kurzů je klíčové pro umožnění přístupu k vzdělávacím příležitostem pro co nejširší spektrum zaměstnanců (MV ČR, 2023b, s. 20–21).

Nakonec lze uvést, že systematické hodnocení vzdělávacích programů a sběr zpětné vazby od účastníků jsou základem pro kontinuální zlepšování kvality a relevance nabízeného vzdělávání (MV ČR, 2023b, s. 14–15).

Závěrem lze konstatovat, že aplikace těchto doporučení, postavená na analýze potřeb zaměstnanců a institucionálních cílů, představuje klíč k rozvoji efektivního a inkluzivního vzdělávacího prostředí. Integrace poznatků a praktických doporučení z předložených studií poskytuje základ pro budoucí implementaci změn v oblasti vzdělávání státních zaměstnanců.

### **3.4 Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků**

V souladu s legislativními požadavky zákona o úřednících ÚSC, jsou úředníci těchto celků zákonně vázáni k absolvování různých forem vzdělávání s cílem kontinuálního rozvoje a prohlubování svých kvalifikací. Tento zákon explicitně zdůrazňuje „povinnost prohlubovat si kvalifikaci“, což podtrhuje závazek úředníků věnovat se svému profesnímu růstu.

V návaznosti na § 18 zákona o úřednících ÚSC lze formy jejich vzdělávání strukturovat do několika základních kategorií (ČESKO, 2002a, s. 6604):

- vstupní vzdělávání,
- průběžné vzdělávání,
- příprava a ověřování ZOZ.

Kromě základní povinnosti *prohlubovat si kvalifikaci*, jak je popsáno výše, mají vedoucí úředníci a vedoucí úřadu dodatečnou povinnost účastnit se *vzdělávání vedoucích úředníků*, které je speciálně navrženo tak, aby rozvíjelo manažerské dovednosti těch, kteří mají na starosti vedení týmů nebo celých odborů a oddělení. Tato dodatečná povinnost reflektuje důležitou roli vedoucích úředníků a vedoucích úřadů v rámci veřejné správy a zdůrazňuje nutnost rozvoje jejich manažerských schopností a znalostí.

Zákon o úřednících umožňuje určité výjimky v procesu vzdělávání, které respektují existující kvalifikace a odborné znalosti úředníků. Úředník s platnou ZOZ nebo se vzděláním v bakalářských nebo magisterských programech stanovených příslušným prováděcím právním předpisem, stejně jako úředník s osvědčením o uznání rovnocennosti vzdělání, není povinen absolvovat vzdělávání dle příslušných paragrafů zákona o úřednících (§ 19 odst. 4, § 33 odst. 1, § 34). Tyto výjimky umožňují flexibilitu v procesu vzdělávání úředníků a respektují jejich již existující kvalifikaci a odborné znalosti. Zákon o úřednících také stanovuje lhůty pro absolvování jednotlivých typů vzdělávání, čímž zajišťuje, že vzdělávací aktivity jsou prováděny systematicky a v souladu s potřebami ÚSC i individuálním rozvojem úředníků.

Zákon o úřednicích také stanovuje, že vzdělávací aktivity určené pro úředníky ÚSC mohou provádět pouze subjekty s oficiální akreditací. Tato akreditace umožňuje jak právnickým a fyzickým osobám, tak příspěvkovým organizacím zřízeným Ministerstvem vnitra ČR nebo samotnými ÚSC nabízet vzdělávací služby dle akreditovaných oborů (ČESKO, 2002a, s. 6603–6004).

Celkově je možné konstatovat, že tato struktura a regulace vzdělávání podtrhuje závazek k posílení odbornosti a efektivity ve veřejné správě a zároveň umožňuje úředníkům ÚSC plnit své povinnosti a rozvíjet své profesní dovednosti v souladu s nejnovějšími poznatky a praxí v jejich oborech.

### **3.4.1 Plán vzdělávání**

ÚSC jsou povinny vypracovat plán vzdělávání pro každého úředníka do jednoho roku od nástupu do pracovního poměru. Tento plán má za cíl umožnit prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů během následujících tří let.

Podle ustanovení § 17 odst. 5 zákona o úřednicích je vyžadováno, aby se v plánu vzdělávání objevil časový rozvrh, který zahrnuje různé druhy vzdělávacích aktivit. Tyto aktivity jsou navrženy tak, aby reflektovaly individuální potřeby úředníka i požadavky územního samosprávného celku v souvislosti s výkonem správních činností. Je předpokládáno, že obsah plánu vzdělávání zahrne vstupní vzdělávání, přípravu a ověření ZOZ, průběžné vzdělávání a pro vedoucí úředníky také specifické vzdělávací programy (Pondělíčková, Šťastný, 2016, s. 101).

Zodpovědnost za vypracování a aktualizaci plánu vzdělávání leží na statutárním orgánu zaměstnavatele, což může být vedoucí úřadu, tajemník (obecního úřadu, magistrátu statutárního města, úřadu městského obvodu nebo městské části územně členěného statutárního města) nebo v určitých případech starosta, který tuto roli zastává. Je důležité, aby byly vzdělávací aktivity prováděny v souladu s akreditovanými vzdělávacími programy (Pondělíčková, Šťastný, 2016, s. 101–102).

### **3.4.2 Druhy prohlubování kvalifikace úředníků územních samosprávných celků**

V této subkapitole bude věnována pozornost prohlubování kvalifikace úředníků ÚSC, které je velmi podobné procesům vzdělávání ve služebním poměru (viz podkapitola 3.3), proto bude zaměřena především na odlišnosti mezi těmito dvěma režimy.

## **Vstupní vzdělávání**

Vstupní vzdělávání úředníků ÚSC podle § 19 zákona o úřednících, je na rozdíl od vstupního vzdělávání státních zaměstnanců strukturováno jako „jednofázové“. Musí být absolvováno nejpozději do tří měsíců od nástupu do pracovního poměru. Toto školení, které může poskytovat výhradně akreditovaná vzdělávací instituce, zahrnuje široký rozsah témat od principů veřejné správy, přes základy veřejného práva a financí, až po etické normy a práva úředníků, což zajistí, že úředníci jsou vybaveni potřebnými znalostmi pro efektivní výkon svých funkcí (Pondělíčková, Šťastný, 2016, s. 107).

Zatímco vstupní vzdělávání státních zaměstnanců je flexibilní v termínech dokončení jednotlivých částí, pro úředníky ÚSC je zákonem přísně stanovena výše vedená lhůta pro dokončení celého vzdělávacího procesu.

## **Průběžné vzdělávání**

Průběžné vzdělávání úředníků ÚSC je stejně, jako v případě státních zaměstnanců, nezbytné pro udržení a rozvoj odborných znalostí a dovedností. Navazuje na vstupní školení a lze ho strukturovat do segmentů zahrnujících prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání, doplněné o rozvoj jazykových dovedností. Tyto aktivity jsou adaptivní na proměnlivé profesní požadavky a podporují celoživotní učení úředníků. Zásadní je, že vzdělávací kurzy jsou poskytovány pouze akreditovanými institucemi (Pondělíčková, Šťastný, 2016, s. 109).

Vedoucí úřadu má zásadní roli v rozhodovacím procesu o účasti úředníků na těchto kurzech, přičemž tato rozhodnutí by měla být založena na pečlivé analýze individuálních vzdělávacích plánů a specifických potřeb úředníka. Účast na schválených kurzech je dle zákona o úřednících pro úředníky povinná a jejich úspěšné absolvování je dokumentováno osvědčením (ČESKO, 2002a, s. 6604).

## **Příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti**

ÚSC jsou dle § 21 zákona o úřednících pověřeny zajištěním vykonávání správních činností (viz PŘÍLOHA F), jež jsou vymezeny prováděcím právním předpisem, resp. vyhláškou č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, a to prostřednictvím úředníků, kteří doložili svou ZOZ (ČESKO, 2002b, s. 10096–10115). Toto vymezení dle zákona o úřednících umožňuje, že tyto úkony mohou výjimečně provádět i ti úředníci, kteří tuto způsobilost ještě neprokázali, avšak pouze na omezenou dobu maximálně 18 měsíců od okamžiku nástupu do pracovního poměru nebo od zahájení konkrétní činnosti

(ČESKO, 2002a, s. 6604). Toto ustanovení reflektuje flexibilitu systému ve fázi adaptace nových zaměstnanců.

Ověření ZOZ úředníka je realizováno prostřednictvím zkoušky, po jejímž úspěšném absolvování je vystaveno osvědčení, jež slouží jako důkaz této způsobilosti. Zkouška pro ověření ZOZ úředníka je členěna na dvě části: obecnou a zvláštní, přičemž specifikace obsahu těchto částí je v kompetenci odpovídajících ministerstev a ústředních správních úřadů. Zatímco Ministerstvo vnitra ČR má na starosti určení obsahu obecné části zkoušky ZOZ, určení obsahu zvláštní části připadá na ostatní ministerstva a ústřední správní orgány, a to v závislosti na druzích správních činností, ke kterým se zkouška vztahuje.

Obecná část zkoušky pokrývá základy veřejné správy, včetně obecných principů, organizace a činnosti. Zahrnuje také porozumění legislativě týkající se obecního a krajského zřízení a správního řádu (ČESKO, 2002a, s. 6604–6605). Zvláštní část zkoušky se zaměřuje na konkrétní správní úkony, které úředník vykonává. Klíčové je, že úředníci musí být schopni teoretické znalosti efektivně využívat v praxi, což je zásadní pro úspěšné vykonávání správních úkonů v rámci územní samosprávy (ČESKO, 2002a, s. 6605).

Vedoucí úředník je dle zákona o úřednících povinen prokázat ZOZ jak z obecné, tak i ze zvláštní části, a to alespoň pro jednu ze správních činností, které provádějí jeho podřízení úředníci. Výběr zvláštní ZOZ je ponechán na rozhodnutí vedoucího úřadu. Vedoucí úřadu naopak musí absolvovat zkoušku ZOZ výhradně z obecné části (ČESKO, 2002a, s. 6605).

ÚSC mají povinnost přihlásit své úředníky ke zkoušce ZOZ, a to ve lhůtě podle § 21 zákona o úřednících. Zde je možné spatřovat odlišnost od úřednické zkoušky, kde se zaměstnanec registruje sám a není limitován zákonnou lhůtou, ale časové omezení má většinou souvislost s délkou trvání služebního poměru na dobu určitou.

Územní samosprávné celky jsou dle § 21 odst. 5 zákona o úřednících povinny zajistit přihlášení svých úředníků, kteří se podílejí na správních úkonech dle prováděcích právních předpisů, k absolvování příslušné zkoušky. Tato registrace musí být provedena do šesti měsíců od nástupu úředníka do pracovního poměru, nebo v případě, že úředník začne vykonávat správní činnost v průběhu svého působení, do tří měsíců od tohoto okamžiku.

Zajištění procesu zkoušek ZOZ včetně organizace, průběhu a následného vydávání osvědčení spadá do kompetence Ministerstva vnitra ČR. Ministerstvo vnitra ČR je zároveň zodpovědné

za poskytování informací úředníkům o termínech, místě konání zkoušek, rozsahu zkouškových témat a doporučené přípravné literatuře (ČESKO, 2002a, s. 6605).

Pro vyhodnocení zkoušek ZOZ je klíčová role zkušebních komisí, které jsou jmenovány Ministerstvem vnitra ČR. Tyto komise, složené ze tří členů včetně předsedy, jsou odpovědné za řízení průběhu zkoušky a rozhodování o výsledcích na základě většinového hlasování. Obsah zkoušky musí odpovídat stanoveným souborům otázek, a její průběh je pečlivě zdokumentován prostřednictvím protokolu (viz PŘÍLOHA G). Komise má také pravomoc vyloučit z procesu zkoušení každého kandidáta, který porušuje pravidla zkoušky.

Úředník má možnost podat odvolání v případě neúspěchu při zkoušce ZOZ. Námitky jsou adresovány zkušební komisi, která je povinna dané námitky posoudit. Komise může námitkám vyhovět a přehodnotit výsledek zkoušky, nebo v případě nevyhovění námitkám, přenechá rozhodnutí Ministerstvu vnitra ČR, které má lhůtu 30 dnů na rozhodnutí. Změna nebo zrušení výsledku vyžadují důkaz o porušení právního předpisu. V případě zrušení výsledku je úředník pozván k opakování zkoušky, což není počítáno jako další pokus. Pokud úředník ani při opakované zkoušce neuspěje, ministerstvo vydá rozhodnutí o neúspěšném složení zkoušky (ČESKO, 2002a, s. 6605–6606).

Pokud je úředník klasifikován ve zkoušce ZOZ stupněm nevyhověl, má možnost zkoušku opakovat maximálně dvakrát. Znovu absolvuje pouze tu část zkoušky (obecnou či zvláštní), ve které nevyhověl. Jestliže úředník nesloží obě části zkoušky, je nutné opakovat zkoušku v celém rozsahu. Pokud úředník nezvládne úspěšně absolvovat zkoušku ani po třetím pokusu nebo nesplní požadavek na její absolvování ve stanoveném termínu, bude přeřazen na jinou pracovní pozici, pro kterou kvalifikaci splňuje (ČESKO, 2002a, s. 6605; ČESKO, 2002c, s. 10095).

### **Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů**

Stejně jako ve státní službě probíhá vzdělávání představených, tak zákon o úřednících definuje v § 27 zákona o úřednících vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů. Vzdělávací program je rozčleněn do dvou částí. Obecná část vzdělávání se soustředí na poskytnutí základních znalostí a praxe v oblasti managementu úředníků, zatímco zvláštní část nabízí detailní rozbor činností, které jsou vykonávány podřízenými a jsou stanoveny v příslušných prováděcích právních předpisech. Vzdělávací programu musí být dokončeno do dvou let od jmenování do funkce. Neabsolvování vzdělání ve stanoveném období může vést k odvolání z funkce vedoucího úředníka či vedoucího úřadu (Coufalová, Vavrochová, 2022, 74).

### 3.5 Vzdělávací instituce ve veřejné správě

Vzdělávací instituce pro veřejnou správu jsou stěžejním prvkem v procesu profesionalizace úředníků a zajištění kvalitního výkonu státní správy a samosprávy. Akreditaci těchto institucí a jejich programů, řízenou Ministerstvem vnitra ČR, je možné vnímat jako základní mechanismus pro dosažení a udržení definovaných standardů ve vzdělávání. Legislativní rámec, primárně definovaný zákonem o úřednících, přesně a striktně reguluje proces akreditace, přičemž akreditace je udělována na základě žádostí od fyzických osob, právnických subjektů, příspěvkových organizací Ministerstva vnitra ČR nebo ÚSC.

V roce 2022 bylo Ministerstvem vnitra ČR evidováno celkem 260 akreditovaných vzdělávacích institucí. Níže zpracovaná tabulka 2 poskytuje detailní přehled o počtu akreditovaných vzdělávacích institucí rozdělených dle kraje, v němž instituce sídlí, v období let 2016 až 2022. Geografické rozdělení těchto institucí podle jednotlivých krajů ČR vizualizuje PŘÍLOHA H.

Tabulka 2: Počet akreditovaných vzdělávacích institucí dle kraje, v němž sídlí (2016–2022)

<b>Kraj</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Hlavní město Praha	114	104	107	100	101	99	89
Jihočeský kraj	11	11	12	12	8	9	9
Jihomoravský kraj	65	67	64	63	56	51	48
Karlovarský kraj	1	2	2	2	3	2	2
Kraj Vysočina	9	8	8	7	4	5	5
Královéhradecký kraj	11	11	9	8	7	5	4
Liberecký kraj	10	9	10	12	14	13	13
Moravskoslezský kraj	45	45	38	32	35	32	30
Olomoucký kraj	10	16	15	16	16	12	10
Pardubický kraj	10	11	12	11	10	10	7
Plzeňský kraj	14	14	13	14	10	11	10
Středočeský kraj	29	26	25	24	22	20	17
Ústecký kraj	7	5	4	4	5	5	5
Zlínský kraj	14	12	12	13	10	13	11
<b>Celkem</b>	<b>350</b>	<b>341</b>	<b>331</b>	<b>318</b>	<b>301</b>	<b>287</b>	<b>260</b>

*Zdroj: upraveno dle (MV ČR, 2023c, s. 65)*

Je nezbytné zdůraznit, že platnost akreditace vzdělávacích institucí je omezena na tři roky a před uplynutím této doby je vyžadována její obnova. Neuskuteční-li se tato obnova včas, instituce přichází o možnost poskytovat akreditované vzdělávací programy úředníkům. Absence platné akreditace má významné důsledky, neboť i v případě, že jsou vzdělávací



programy stále akreditovány, nelze je bez platné akreditace instituce považovat za integrální součást povinného vzdělávacího procesu dle zákona o úřednících.

Akreditace je přísně svázána s původním držitelem, čímž se zdůrazňuje její nepřenositelný charakter. Při podávání žádosti o akreditaci je nezbytné splnit požadavek specifikovaný v § 30 zákona o úřednících, který stanoví: „Součástí žádosti o akreditaci vzdělávací instituce je i žádost o akreditaci alespoň 1 vzdělávacího programu.“ (ČESKO, 2002a, s. 6607)

V průběhu roku 2022 bylo zaznamenáno celkem 2 681 podaných žádostí o akreditaci, z nichž v 72 (2,69 %) nebylo schváleno. Převládajícím důvodem pro zamítnutí žádosti o akreditaci instituce byla absence akreditovaného vzdělávacího programu (viz výše uvedená podmínka § 30). V rámci žádostí o akreditaci vzdělávacích programů byla jako hlavní důvod zamítnutí často uváděna nedostatečná provázanost s praktickým vykonáváním správních činností, přičemž jako typické příklady jsou uvedeny programy zaměřené na rozvoj tzv. soft skills (MV ČR, 2023c, s. 12). Následující tabulka 3 slouží k vizualizaci rozdělení podaných žádostí o akreditaci vzdělávací instituce a vzdělávacího programu podle jejich typu.

Tabulka 3: Počty podaných žádostí o akreditaci podle jejich typu

Kategorie	Nové žádosti	Obnovení akreditace	Zamítnutí akreditace	Celkový počet žádostí
Instituce	18	45	6	<b>69</b>
Průběžné vzdělávání úředníků	1 062	640	39	<b>1 741</b>
Průběžné vzdělávání vedoucích úředníků	507	305	23	<b>835</b>
Vstupní vzdělávání	1	4	2	<b>7</b>
ZOZ	5	7	1	<b>13</b>
Vzdělávání vedoucích úředníků	4	11	1	<b>16</b>
<b>Celkem</b>	<b>1 597</b>	<b>1 012</b>	<b>72</b>	<b>2 681</b>

*Zdroj: upraveno dle (MV ČR, 2023c, s. 13)*

Pro ilustraci trendu počtu žádostí o akreditaci a výsledků rozhodovacího procesu v letech 2016 až 2022 slouží tabulka 4.

Tabulka 4: Vývoj počtu žádostí o akreditaci (2016–2022) a jejich udělení či zamítnutí

Rok	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Počet žádostí	1 994	2 041	1 923	1 956	2 106	2 625	2 681
Akreditace udělena	1 873	1 919	1 783	1 800	1 838	2 497	2 609
Akreditace neudělena	121	122	140	156	268	128	72

*Zdroj: upraveno dle (MV ČR, 2023c, s. 13)*

Ministerstvo vnitra ČR má v rámci role akreditační autority svěřenou kontrolní pravomocí nad akreditovanými vzdělávacími institucemi a programy. Tato pravomoc zahrnuje systematické hodnocení dodržování legislativních požadavků a kvality vzdělání (ČESKO, 2002a, s. 6606, 6609). Tím je zajišťována relevance vzdělávacích programů a podpora neustálého zdokonalování procesu vzdělávání úředníků ve veřejné správě.

V případě zjištění nedostatků v realizaci vzdělávacího programu, je dotčená vzdělávací instituce vyzvána k implementaci nápravných opatření v dané lhůtě. Neprovede-li instituce odstranění nedostatků ve stanoveném termínu, dojde k odebrání akreditace samotného programu nebo celé instituce.

V roce 2022 byly provedeny kontroly u 83 akreditovaných institucí, z nichž 42 proběhlo distančně. Během těchto kontrol bylo identifikováno několik nedostatků v akreditovaných vzdělávacích programech. Častým problémem bylo neoprávněné vydávání osvědčení o absolvování kurzů osobám, které nejsou úředníky, což bylo způsobeno nerozlišením účastníků kurzu. Další zjištěná pochybení zahrnovala nesprávné používání názvů vzdělávacích programů, které neodpovídaly schválené akreditaci, a nabízení programů pod jiným názvem a s odlišnou osnovou. Byly také zaznamenány chyby ve zprávách o vzdělávání, provádění neakreditovaných forem vzdělávání, nedodržení předepsané délky vzdělávacích programů a chyby v evidenci osvědčení (MV ČR, 2023c, s. 16, 20).

Kontroly rovněž odhalily problémy s organizací webinářů, kde některé instituce neinformovaly Ministerstvo vnitra v dostatečném předstihu o konání vzdělávacího programu formou webináře, někdy dokonce vůbec nebo až těsně před konáním. Ve výjimečných případech, i když bylo ministerstvo včas informováno, instituce nezaslaly účastníkům přihlašovací údaje k webináři (MV ČR, 2023c, s. 21).

Tato kapitola se dosud zaměřovala na akreditované instituce a programy podle zákona o úřednících. V následující části je však zásadní zmínit také Institut státní správy, který je důležitý zejména pro zaměstnance definované zákonem o státní službě. Podle služebního zákona<sup>9</sup>, nahrazeného v roce 2014 zákonem o státní službě, byl původně Institut státní správy zřízen Úřadem vlády ČR jako státní příspěvková organizace s právem hospodařit s majetkem a sídlem v Praze (ČESKO, 2002d, s. 4939). V současnosti již institut nepůsobí jako samostatná

---

<sup>9</sup> zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon)

entita, ale byl integrován pod Ministerstvo vnitra ČR, které převzalo odpovědnost za oblast vzdělávání zaměstnanců státní správy.

Institut státní správy se primárně věnuje zajišťování a podpoře kvalitního vzdělání pro zaměstnance správních úřadů. Kromě tradičních prezenčních kurzů, nabízí rovněž e-learningové a kombinované formy vzdělávání. Dále provozuje jazykové centrum podporující samostudium angličtiny, němčiny a francouzštiny, čímž přispívá k rozvoji jazykových dovedností zaměstnanců ve veřejné správě (MV ČR, 2024a).

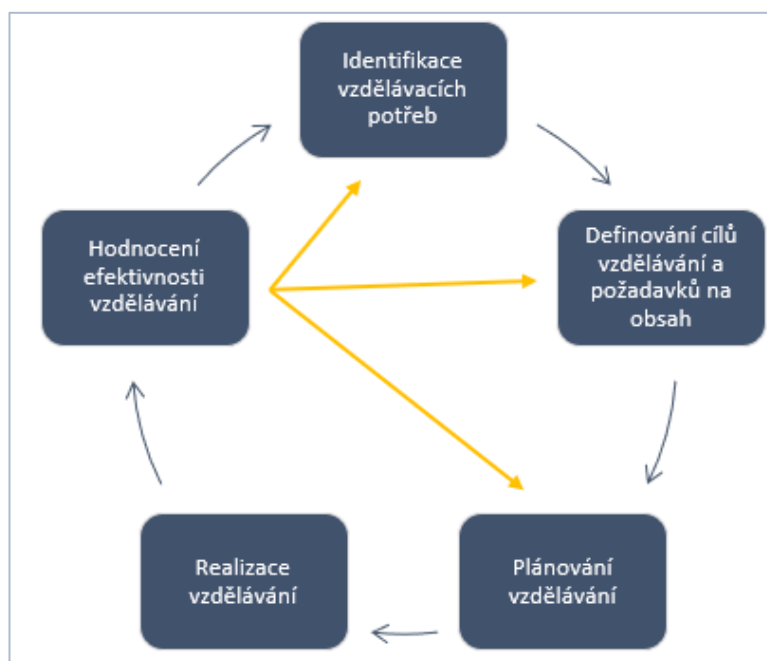
### **3.6 Vzdělávací cyklus v prostředí veřejné správy**

Systematické vzdělávání představuje v současné době jeden z nejúčinnějších přístupů ke zvyšování efektivity a konkurenceschopnosti organizací ve veřejné správě. Jak konstatují Koubek (2007, s. 259), Tureckiová (2004, s. 90) a Vodák s Kucharčíkovou (2011, s. 81–82), systematický podnikový přístup k vzdělávání zaměstnanců se jeví nejen jako investiční nástroj, ale také jako klíčový mechanismus pro udržování kvalifikované a motivované pracovní síly. Tento přístup zdůrazňuje neustálý cyklický průběh vzdělávání, kde zkušenosti získané v jednom cyklu obohacují a formují fáze následující, čímž se zvyšuje celková účinnost organizačního učení a rozvoje (Bartoňková, 2010, s. 109–110).

V kontextu veřejné správy, kde se vzdělávání úředníků striktně řídí právní úpravou a specifickými pravidly, lze pozorovat potřebu systematického přístupu ke vzdělávání. S rozvojem společnosti a dynamikou legislativních změn je nezbytné, aby státní zaměstnanci i úředníci ÚSC neustále rozvíjeli své znalosti a dovednosti. Tento přístup umožňuje nejen adaptovat se na nové výzvy, ale také přispívá k zvyšování kvality poskytovaných služeb. Vzdělávací cykly v těchto dvou oblastech veřejné správy, přestože jsou v základu podobné, mohou obsahovat určité rozdíly. Specifické vzdělávací potřeby státních zaměstnanců a úředníků ÚSC odrážejí diverzitu cílů a okolí, ve kterých působí. Zatímco Rámcová pravidla vzdělávání ve služebních úřadech detailně vymezují procesy a metodiky určené pro státní zaměstnance, zákon o úřednících ÚSC, který reguluje jejich vzdělávání, zároveň otevírá prostor pro začlenění zvláštností specifik lokální správy a potřeb komunit. Důraz na rozvoj komunikace s veřejností a řízení komunálních projektů je příkladem adaptace na tyto specifické potřeby.

Jak již bylo uvedeno, struktura obou vzdělávacích cyklů (procesů) je v základu stejná a zahrnuje fáze (viz Obrázek 4): identifikaci vzdělávacích potřeb a s tím související definování cílů vzdělávání, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávání a vyhodnocení vzdělávání (ČESKO,

2019, s. 5; Coufalová, Vavrochová, 2022, s. 75–76). Tento komplexní proces zajišťuje systematický přístup k rozvoji kompetencí úředníků, který je zásadní pro zachování vysoké úrovně odbornosti a efektivity ve veřejné správě.



Obrázek 4: Fáze vzdělávacího cyklu

*Zdroj: upraveno dle (Coufalová, Vavrochová, 2022, s. 76)*

Systematičnost v procesu vzdělávání je nezbytná pro úspěšné personální řízení ve veřejné správě, kde každá fáze vzdělávacího cyklu posiluje organizaci jako celek. Jak uvádí Hroník (2007, s. 127), personalisté jsou klíčovými aktéry tohoto procesu, zajišťující, že vzdělávací aktivity odpovídají organizačním cílům a strategiím. Tento přístup podporuje nejen individuální rozvoj zaměstnanců, ale i celkovou adaptabilitu a inovativnost veřejných institucí. Systematické vzdělávání se tak stává základním pilířem pro budování efektivních a inovativních veřejných institucí, schopných čelit současným i budoucím výzám.

### 3.6.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb představují zásadní první fázi v rámci systematického vzdělávacího cyklu, která je podstatná pro úspěšné a efektivní plánování a realizaci vzdělávacích programů ve veřejné správě.

Tato fáze si klade za cíl pečlivě analyzovat aktuální stav a budoucí směřování organizace, aby mohly být objasněny mezery ve znalostech, dovednostech a kompetencích zaměstnanců

a současně identifikovány potenciální rozvojové příležitosti (Armstrong, Taylor, 2014, s. 302; Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 85).

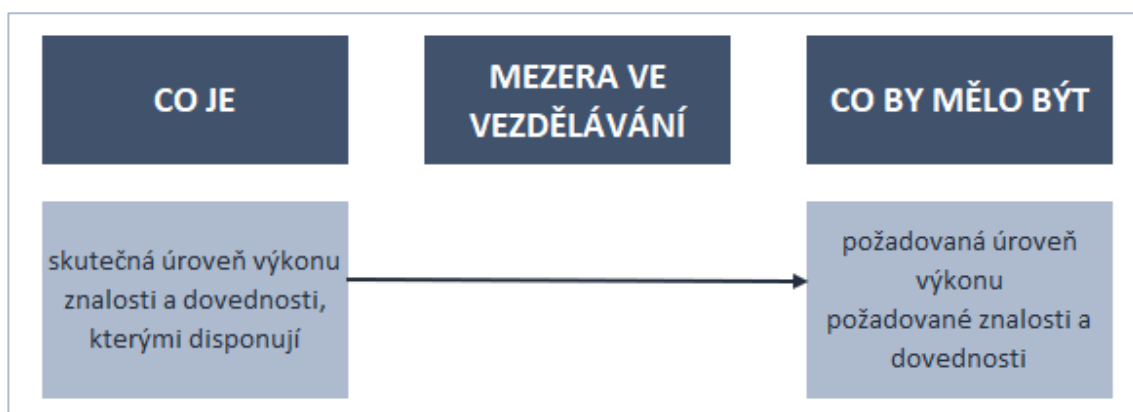
Podle Armstronga a Taylora (2014, s. 302) je nutné, aby veškeré vzdělávací aktivity vycházely z pochopení toho, co má být vykonáno a proč. Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb vyžadují shromáždění důkazů o vzdělávacích potřebách prostřednictvím analýzy mezery a přehledu podnikových, kolektivních a individuálních potřeb. Jde o proces, který by měl vést k důkladně identifikovaným a přesně stanoveným vzdělávacím potřebám. Tyto tři oblasti jsou vzájemně propojeny (viz Obrázek 5).



Obrázek 5: Oblasti a metody analýzy potřeb vzdělávání

Zdroj: upraveno dle (Armstrong, Taylor, 2014, s. 302; Armstrong, Taylor, 2015, s. 354)

Autoři Bartoňková (2010, s. 119) nebo Armstrong a Taylor (2015, s. 354–355) definují mezeru ve vzdělávání jako rozdíl mezi aktuálním stavem a požadovaným stavem, jak znázorňuje Obrázek 6. Analyzování mezery tedy zahrnuje identifikaci rozporu mezi existujícími znalostmi a dovednostmi jednotlivců a těmi, které by měli ovládat, s cílem stanovit potřebné vzdělávací opatření k překonání této disparity.



Obrázek 6: Mezera ve vzdělávání

Zdroj: upraveno dle (Armstrong, Taylor, 2014, s. 303)

Ve veřejné správě, podle Rámcových pravidel pro služební úřady, je identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců založena na služebním hodnocení státních zaměstnanců a hodnocení

zaměstnanců na služebním místě. Tento proces zahrnuje návrhy představených, které reflektují požadavky dané oborem státní služby a požadavky vyplývajícími ze služebního předpisu (ČESKO, 2019, s. 5). Coufalová a Vavrochová (2022, s. 75–76) zdůrazňují, že v případě ÚSC je zásadní identifikovat nedostatky ve způsobilostech a definovat cíle vzdělávání na úrovni jednotlivců, skupin a obce jako celku. Uvedené je v souladu s dříve uvedeným a znázorněným na obrázku 5.

Fáze identifikace a analýzy potřeb vzdělávání vyzdvihuje důležitost metodického přístupu ke stanovení vzdělávacích potřeb. Přesné určení těchto potřeb nejen umožňuje správné plánování vzdělávání, ale též poskytuje rámec pro efektivní návrh a implementaci vzdělávacích programů.

### **3.6.2 Plánování vzdělávání**

Plánování vzdělávání jako druhá fáze v rámci systematického cyklu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců představuje komplexní proces, který se zakládá již ve fázi identifikace vzdělávacích potřeb. Tento proces nespočívá pouze ve shromažďování individuálních plánů vzdělávání, ale měl by odpovídat hlavním cílům a rozvojovým perspektivám organizace (Koubek, 2007, s. 264; Palíšková et al., 2021, s. 188). Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 6–7) by měl být výstupem fáze identifikace potřeb návrh vzdělávacího programu, který je základem pro výsledný plán vzdělávání. Schéma jednotlivých kroků plánovaného vzdělávání vizualizuje PŘÍLOHA I.

Plánování vzdělávání státních zaměstnanců zahrnuje speciální postupy, které reflektují různé etapy jejich kariérního vývoje a vzdělávacích požadavků. Důraz je kladen na individuální vzdělávací plány, které se tvoří nejen pro nově přijaté zaměstnance, ale také pro zaměstnance přicházející z jiných úřadů, nebo kteří se vrací do služby po delší nepřítomnosti. Tyto plány, připravuje přímý nadřízený zaměstnanec a schvaluje je služební orgán. V případě změny oboru nebo přeřazení během roku může nadřízený rovněž zvážit vytvoření takového plánu, aby reflektoval aktuální potřeby a podpořil profesní růst zaměstnance (ČESKO, 2019, s. 5–6). Obsah těchto plánů zahrnuje stanovení vzdělávacího cíle, téma vzdělávací akce a časový rámec jejího konání. Tyto plány se zaměřují na průběžné vzdělávání, vzdělávání představených a jazykové vzdělávání. Vzor formuláře vzdělávacího plánu státního zaměstnance je součástí příloh (viz PŘÍLOHA J).

Na základě těchto individuálních plánů potom služební úřad sestavuje komplexní plán vzdělávacích akcí, který je aktualizován alespoň jednou ročně. Tento plán je rozčleněn dle jednotlivých druhů vzdělávání a obsahuje požadovaná témata vzdělávacích akcí, předpokládané termíny nebo období konání, počet zaměstnanců účastnících se vzdělávací akce a detaily týkající se realizace a organizace těchto akcí. Uvedený přístup umožňuje služebnímu úřadu plánovat a řídit vzdělávací aktivity systematicky a cíleně, přičemž zohledňuje široké spektrum potřeb a cílů vzdělávání vlastních zaměstnanců.

Proces plánování vzdělávání úředníků ÚSC se v základních rysech neliší od plánování vzdělávání státních zaměstnanců. Plánům vzdělávání úředníků ÚSC je věnována subkapitola 3.4.1. Struktura a obsah plánů vzdělávání pro úředníky ÚSC jsou formulovány tak, aby odpovídaly specifickým potřebám a cílům této skupiny. Významným rozdílem v plánovacím procesu je způsob sestavování komplexního plánu vzdělávacích akcí na úrovni celého úřadu. Na rozdíl od státních zaměstnanců, resp. služebního zákona, zákon o úřednících neposkytuje pro ÚSC specifické legislativní pokyny k tvorbě těchto plánů. Toto právní vakuum klade na ÚSC zvýšenou odpovědnost za autonomní definování vlastních vzdělávacích strategií, což může vést k větší flexibilitě, ale zároveň k potřebě zvýšené koordinace a kontroly k zajištění kvality a efektivity vzdělávacích aktivit.

### **3.6.3 Realizace vzdělávání**

V rámci fáze realizace vzdělávání se pozornost zaměřuje na praktickou implementaci naplánovaných vzdělávacích aktivit, jejichž úspěšnost je ovlivněna řadou faktorů, jako jsou motivace účastníků, adekvátně zvolená metoda vzdělávání, obsah, kvalifikace lektora a příjemné vzdělávací prostředí.

Jak upozorňuje Palíšková et al. (2021, s. 189–190), rozmanitost preferencí a přístupů zaměstnanců k vzdělávání vyžaduje zvýšenou opatrnost v plánování a organizační přípravě. Zásadní je přesně určit, kdo bude za jednotlivé aktivity vzdělávacího procesu zodpovědný. Organizační úkoly zahrnují oslovování zaměstnanců s předstihem, podrobné vysvětlení důvodů a cílů vzdělávání, shromažďování informací pro účastníky a zajištění vhodných prostor s nezbytným technickým vybavením.

Ve srovnání se soukromým sektorem, kde je vzdělávací proces často flexibilnější a rychleji reagující na změny, je vzdělávání ve veřejném sektoru, vč. jeho realizace, regulováno pevnými pravidly.

Rámcová pravidla vzdělávání ve služebních úřadech přesně určují, že realizace vzdělávání vyžaduje sestavení komplexního plánu vzdělávacích akcí a vedení dokumentace, která zahrnuje informace o akci, prezenční listiny, vyhodnocení vzdělávacích aktivit a seznamy vydaných osvědčení (ČESKO, 2019, s. 6). Vzdělávací procesy na úrovni ÚSC jsou podobné, vyžadují pečlivou přípravu včetně finančního plánování. Personální útvar, který nese odpovědnost za organizaci a administrativu, koordinuje nejen podmínky realizace, ale i rozpočet, komunikaci s lektory a účastníky, a zajišťuje prostor a materiály (Coufalová, Vavrochová, 2022, s. 78).

Pečlivá koordinace a příprava jsou zásadní pro zajištění plynulého průběhu vzdělávacích akcí, aby byly v souladu s definovanými cíli a potřebami organizace.

### **3.6.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání**

Vyhodnocení výsledků vzdělávání tvoří nezbytnou závěrečnou fázi cyklu vzdělávání, která poskytuje zpětnou vazbu o dosažení stanovených vzdělávacích cílů a o celkovém dopadu na účastníky i organizaci. Tato fáze, jak popisuje Šikýř (2016, s. 141), zahrnuje důkladné hodnocení efektivity metod a měření internalizace získaných znalostí. Armstrong a Taylor (2015, s. 367) zdůrazňují důležitost vyhodnocování pro identifikaci oblastí, kde je potřeba vzdělávání dále zlepšovat pro zvýšení jeho efektivity.

Podle modelu Kirkpatricka (2006, s. 21–26) lze vyhodnocování vzdělávání strukturovat do čtyř úrovní: reakce účastníků, získané znalosti, změny v chování a dopad na výkon organizace. Armstrong a Taylor (2015, s. 369) zdůrazňují význam měření návratnosti investic (ROI)<sup>10</sup> vzdělávání, přestože kvantifikace finančních přínosů může být výzvou ve srovnání s jednodušší evidencí nákladů.

Rámcová pravidla vzdělávání ve služebních úřadech specifikují, že vyhodnocení vzdělávacích akcí se zaměřuje na praktické využití poznatků, efektivitu vzdělávacích metod, dosažení vzdělávacích cílů a kvalitu organizace. Důraz je kladen na to, aby vzdělávání přinášelo měřitelné přínosy, zlepšovalo pracovní procesy a podporovalo růst zaměstnanců. Součástí vyhodnocení je statistický souhrn zaměstnaneckých hodnocení, provedený ihned po akci nebo po aplikaci získaných poznatků. Při identifikaci nedostatků úřad zavádí nápravná opatření (ČESKO, 2019, s. 7–8).

---

<sup>10</sup> return on investment



Podle Coufalové a Vavrochové (2022, s. 78) je pro ÚSC esenciální, aby se vyhodnocení vzdělávání neomezilo jen na kvantitativní ukazatele, jako jsou náklady a počet školených. Je stejně důležité posuzovat kvalitativní dopady, jako jsou praktická aplikace znalostí a pozitivní změny v chování a výkonnosti, což vyžaduje dlouhodobé sledování. Tento hlubší přístup k hodnocení umožňuje samosprávám efektivně přizpůsobit a vylepšit vzdělávací programy pro dosažení strategických cílů a zvýšení pracovní efektivity.

Z výše uvedeného vyplývá, že veřejný sektor se při vyhodnocování vzdělávacích programů zaměřuje na dlouhodobé výhody a společenské přínosy. Na rozdíl od toho, soukromý sektor často prioritizuje okamžitou návratnost investic (ROI) a přímé ekonomické výsledky. Tento přístup je motivován potřebou rychlé adaptace na tržní změny a přímého přínosu pro podnikání, což může vést k upřednostnění krátkodobých výsledků nad dlouhodobým rozvojem zaměstnanců.

## **4. ROZDÍLY VE VZDĚLÁVACÍM SYSTÉMU VEŘEJNÉ SPRÁVY A V SOUKROMÉM SEKTORU**

Tato kapitola se věnuje prozkoumání a definování rozdílů mezi vzdělávacím systémem ve veřejné správě a v soukromém sektoru v ČR. V době, kdy veřejná správa čelí neustále se měnícím výzvám a požadavkům, je pochopení těchto rozdílů nezbytné pro správné fungování veřejných institucí a efektivní poskytování služeb občanům. Kvalita vzdělání úředníků představuje zásadní determinant pro náležitý výkon jejich povinností, které zahrnují širokou škálu úkolů od správy veřejných financí přes regulaci obchodu až po ochranu životního prostředí. Tyto úkoly vyžadují specifické znalosti, dovednosti a kompetence, které se mohou lišit od požadavků v soukromém sektoru.

Vzdělávací systémy ve veřejném a soukromém sektoru se tak ukazují jako dvě odlišné, avšak vzájemně propojené entity, jejichž srovnání odhaluje jak jedinečné přednosti, tak specifické výzvy každé z nich. Přestože cílem obou sektorů je zvyšování kvalifikace a odborných znalostí pracovníků, odlišnosti v metodách, přístupech a regulacích vzdělávání jsou značné a jsou determinovány širokým spektrem faktorů.

Od legislativního rámce přes obsah a strukturu vzdělávacích programů až po dostupnost kurzů, financování a možnosti profesního rozvoje jsou tyto odlišnosti klíčové pro pochopení, jak mohou být pracovníci ve veřejném sektoru vybaveni potřebnými kompetencemi pro řešení složitých výzev současného globalizovaného a dynamicky se měnícího světa. Proto je nezbytné tyto rozdíly nejen identifikovat, ale také hodnotit s cílem neustále zlepšovat vzdělávací procesy, které jsou základem pro posílení kompetencí úředníků ve veřejné správě, což vyžaduje nejenom pečlivé plánování, ale i otevřenost k novým přístupům a technologiím ve vzdělávání.

Uvedené rozdíly v následující části jsou zobecněny. Mohou být proměnlivé a mohou se lišit v závislosti na konkrétních organizacích v obou sektorech.

### **4.1 Cíle vzdělávání ve veřejném a soukromém sektoru**

Cíle vzdělávacích aktivit se v jednotlivých sektorech liší v souladu s jejich specifickými potřebami a účelem. Ve sféře veřejné správy by měly být primárním zaměřením vzdělávacích iniciativ rozvoj a zvyšování kvality poskytovaných služeb občanům, což zahrnuje technickou a odbornou připravenost úředníků, posilování transparentnosti, etických standardů a důslednosti v dodržování právních a legislativních rámců. Tyto cíle jsou klíčové pro budování

důvěry ve veřejné instituce a zajištění efektivního a spravedlivého fungování veřejné správy v nejlepším zájmu občanů.

Na druhé straně soukromý sektor může přistupovat k vzdělávání se zaměřením na zvyšování produktivity, inovace a ziskovosti a současně navrhovat vzdělávací programy pro rozvoj dovedností a znalostí, které přímo přispívají k efektivnějšímu výkonu práce, zlepšení operativních procesů a udržitelnému růstu firmy. Důraz je zde kladen na adaptabilitu a flexibilitu, což umožňuje rychlou reakci na tržní výzvy a technologické změny, nezbytné pro udržení konkurenceschopnosti.

Oba přístupy k vzdělávání, přestože se zdají být rozdílné v cílech a aplikaci, jsou založeny na přesvědčení, že systematické a cílené vzdělávání je klíčové pro rozvoj jak na osobní, tak na institucionální úrovni. Ve veřejném sektoru je důraz kladen na službu občanům, zatímco v soukromém sektoru se hodnotí přínos vzdělávání k obchodním cílům. Obě sféry si uvědomují, že investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou základem pro dlouhodobý úspěch a udržitelnost.

## **4.2 Odlišnosti právní regulace**

Tato podkapitola se zaměřuje na stručné srovnání legislativního rámce vzdělávání zaměstnanců ve veřejném a soukromém sektoru, které odhaluje značné rozdíly ve specifčnosti a rozsahu právní regulace. Základní legislativní rámec veřejného i soukromého sektoru je sice zakotven v právních normách, ale způsob jejich aplikace a důraz na specifické aspekty vzdělávání se liší.

V soukromém sektoru představuje zákoník práce základní legislativní dokument pro vzdělávání zaměstnanců. Tento zákon zahrnuje ustanovení k právům a povinnostem zaměstnavatelů poskytovat nezbytné vzdělání pro výkon práce, zaškolování a odborné vzdělávání na náklady zaměstnavatele. Tím je kladen důraz na zvyšování kvalifikace a odborných dovedností zaměstnanců, avšak s relativně větší flexibilitou pro zaměstnavatele v návrhu a realizaci vzdělávacích programů. Navíc, firmy v soukromém sektoru si často vytvářejí interní směrnice, které umožňují adaptaci na měnící se tržní podmínky a efektivní řízení profesního růstu zaměstnanců, zahrnující průběžné vzdělávání a certifikační procesy podle specifických potřeb a cílů organizace.

Ve veřejném sektoru je právní rámec pro vzdělávání zaměstnanců komplexnější a zahrnuje řadu specifických zákonů (viz kapitola 3). Tento rámec klade zvláštní důraz na systémový přístup ke vzdělávání, povinnou účast na vzdělávacích programech a zajištění financování z veřejných

zdrojů. Specifika veřejného sektoru tak odrážejí potřebu zajištění vysoké úrovně odbornosti a kvality veřejných služeb.

Hlavní rozdíly mezi sektory spočívají v specifčnosti a detailnosti regulace. Zatímco ve veřejném sektoru jsou požadavky na vzdělávání detailně specifikovány, v soukromém sektoru převládá větší flexibilita. Legislativní požadavky jsou zde formulovány obecněji, což dává zaměstnavatelům volnější ruce v návrhu a implementaci vzdělávacích programů, které nejlépe reflektují individuální potřeby a cíle organizace.

### **4.3 Financování vzdělávání**

Financování vzdělávání představuje další zásadní rozdíl mezi veřejným a soukromým sektorem. Odráží různorodosti zdrojů, metody distribuce prostředků a přístup k vzdělávacím programům. Ve veřejném sektoru je financování vzdělávání převážně zajištěno ze státního rozpočtu, rozpočtů veřejných institucí a rozpočtů územních celků. Přestože tento model zajišťuje univerzální dostupnost vzdělávacích příležitostí pro všechny úředníky, narazit může na rozpočtová omezení a specifické priority, které mohou určovat, jaké oblasti vzdělávání budou preferovány nebo naopak zanedbávány.

Na druhé straně financování vzdělávání v soukromém sektoru leží v rukou samotných firem, což přináší větší diverzitu v přístupech a metodách. Velké korporace s rozsáhlými rozpočty mohou investovat do komplexních interních vzdělávacích programů nebo se uchýlit k externím školením, která nejvíce vyhovují potřebám a cílům organizace. Malé a střední podniky se často musejí obracet na méně nákladné alternativy, jako jsou online kurzy nebo workshopy, aby zajistily rozvoj svých zaměstnanců. Tato flexibilita umožňuje soukromému sektoru rychle reagovat na změny na trhu a provádět inovace ve vzdělávacích metodách, avšak zároveň vyžaduje aktivní účast a investice ze strany zaměstnavatelů.

V této souvislosti je potřeba poukázat na specifika malých územních celků veřejného sektoru, která zdůrazňují složitost zajišťování správy veřejných služeb. Tyto celky mohou mít omezené finanční zdroje, což výrazně komplikuje alokaci dostatečných prostředků na vzdělávací programy a může vést k náročnosti splnění legislativně stanovených požadavků na rozsah a kvalitu vzdělávání. Při rozhodování o rozdělení rozpočtu musejí tyto územní jednotky vyvážit potřebu financování vzdělávacích aktivit s jinými službami a potřebami komunity. Uvedené může omezit investice do vzdělávání na úkor naléhavějších projektů, což ztěžuje splnění legislativních požadavků na průběžné vzdělávání a přípravu úředníků. V reakci na uvedené

omezení a potřebu vyváženého rozpočtu mohou územní celky hledat alternativní zdroje financování, jako jsou dotace a partnerství, aby zajistily potřebné vzdělávací programy.

Rozdíly ve financování vzdělávání tak odrážejí hlubší charakteristiky obou sektorů: zatímco veřejný sektor hledá rovnováhu mezi legislativními požadavky a rozpočtovou realitou, soukromý sektor vykazuje adaptabilitu s ohledem na potřeby a možnosti jednotlivých firem. Oba přístupy přinášejí specifické výzvy, ať už jde o omezení způsobená rozpočtovými restrikcemi ve veřejném sektoru, nebo o potřebu zajištění kvalitního vzdělávání v rámci finančních možností soukromých subjektů.

#### **4.4 Rozsah, kvalita a kvantita vzdělávacích aktivit**

Vzdělávací strategie ve veřejném a soukromém sektoru reflektují divergentní přístupy, cíle a strukturální potřeby, což má značný vliv na rozsah, obsah a formát vzdělávacích programů. Kvalita těchto programů je ve všech sektorech považována za klíčovou, nicméně faktory jako rozpočtová omezení, legislativní požadavky a tržní dynamika formují unikátní vzdělávací ekosystémy.

Veřejný sektor klade důraz na standardizaci, což se odráží ve vzdělávacích programech přesně definovaných legislativou. Tyto programy zahrnují povinné kurzy a certifikace zajišťující, že úředníci splňují legislativně stanovené odborné požadavky (např. ZOZ, úřednickou zkoušku apod.). Délka a formát školení jsou uzpůsobeny tak, aby vyhovovaly pracovním povinnostem úředníků s kurzy a školeními organizovanými během pracovní doby.

Soukromý sektor vykazuje významnou flexibilitu v přizpůsobování vzdělávacích aktivit firemním potřebám a cílům. Školení může zahrnovat širokou paletu témat od technických dovedností po měkké dovednosti jako komunikace a leadership. Firmy využívají různé vzdělávací formáty, včetně online kurzů a intenzivních workshopů, které se často konají mimo běžnou pracovní dobu, aby vyhovely rozmanitým potřebám zaměstnanců.

Rozdíly v přístupech k vzdělávání v obou sektorech nejenže odhalují odlišné cíle a struktury, ale také naznačují divergentní metody řešení výzev a využívání příležitostí. Zatímco veřejný sektor usiluje o dosažení vysoké úrovně odbornosti a splnění legislativních požadavků prostřednictvím pečlivě strukturovaných a povinných školicích programů, soukromý sektor zdůrazňuje účinnost, inovaci a adaptabilitu, které mu umožňují efektivně reagovat na dynamiku trhu. Tyto rozdíly mají podstatné důsledky pro strategické plánování, implementaci a hodnocení

vzdělávacích aktivit, což vyžaduje od vedoucích pracovníků obou sektorů pečlivé zvážení a využití nejlepších praxí přizpůsobených jejich specifickému prostředí.

#### **4.5 Rovnocennost zkoušek a odborných kvalifikací**

Rozdíly ve vzdělávacích systémech veřejného a soukromého sektoru se značně projevují také v oblasti rovnocennosti zkoušek a odborných kvalifikací. Uvedené může mít dalekosáhlé důsledky pro profesní rozvoj a kariérní postup jednotlivců. Tyto rozdíly reflektují odlišné přístupy k uznání a hodnocení vzdělávacích a profesních zkušeností a ovlivňují mobilitu pracovní síly a integraci na trhu práce.

Ve veřejném sektoru je proces uznání zkoušek a odborných kvalifikací, získaných mimo systém veřejné správy, řízen přísnými legislativními požadavky. Tento formalizovaný systém garantuje, že všichni úředníci splňují stanovené standardy pro výkon své práce, což je zásadní pro poskytování kvalitních veřejných služeb. Cílem je udržet konzistentní úroveň kvalifikace a odbornosti. Naopak, soukromý sektor poskytuje větší pružnost při uznávání odborných kvalifikací a zkušeností, což umožňuje zaměstnavatelům adaptivně reagovat na potřeby organizace a hodnotit individuální přednosti zaměstnanců. Tento přístup zahrnuje širší spektrum certifikací a praktických dovedností, včetně těch získaných online nebo v zahraničí, což napomáhá k vytvoření rozmanitější a mezinárodně orientované pracovní síly.

Tento kontrast v přístupech k rovnocennosti zkoušek a odborných kvalifikací mezi veřejným a soukromým sektorem odráží základní rozdíly v jejich cílech, strukturách a potřebách. Zatímco veřejný sektor hledá udržení vysokých standardů a odbornosti prostřednictvím formalizovaných procesů, soukromý sektor zdůrazňuje flexibilitu, adaptabilitu a inovaci, aby mohl efektivně čelit výzvám moderního obchodního světa.

#### **4.6 Hodnocení a měření účinnosti**

Hodnocení vzdělávacích programů je zásadním prvkem pro zajištění jejich efektivity a relevance vůči stanoveným cílům. V obou sektorech, veřejném i soukromém, se projevuje potřeba měřit účinnost vzdělávání, avšak způsoby a metody hodnocení se mohou lišit v závislosti na různých prioritách a požadavcích.

Veřejný sektor hodnotí účinnost vzdělávacích programů hlavně podle normativních a legislativních požadavků, zatímco soukromý sektor přistupuje k hodnocení flexibilněji, zaměřuje se na specifické potřeby a cíle organizace. Tyto rozdíly v přístupech odrážejí odlišné

cíle obou sektorů: veřejný sektor klade důraz na standardizaci a rovnost příležitostí, zatímco soukromý sektor hledá maximalizaci výkonosti, efektivity a adaptability v dynamickém podnikatelském prostředí. V reakci na globalizaci a technologický rozvoj se oba sektory soustředí na kontinuální vzdělávání a rozvoj dovedností, což je klíčové pro řešení nových výzev a neustálé zlepšování vzdělávacích strategií podle aktuálních a budoucích potřeb.

#### **4.7 Shrnutí rozdílů mezi vzdělávacím systémem ve veřejné správě a soukromém sektoru**

V této části diplomové práce byly prozkoumány důležité rozdíly mezi vzdělávacími systémy ve veřejné správě a soukromém sektoru. Zjištění ukazují, že kvalita vzdělání úředníků je klíčová pro efektivní plnění rozmanitých úkolů, což vyžaduje široký rozsah znalostí, dovedností a kompetencí. Odhalené rozdíly, od legislativních rámců až po obsah vzdělávacích programů, jsou zásadní pro pochopení potřeb pracovníků ve veřejném sektoru. Kapitola také ukazuje na význam neustálého zlepšování a na adaptaci vzdělávacích procesů na nové technologie a požadavky, což je podmíněno mnoha faktory včetně firemní kultury a rychlosti technologického vývoje. Tyto poznatky poskytují základ pro strategické plánování vzdělávacích iniciativ, které musí být flexibilní a citlivé na změny v prostředí, což je klíčové pro udržení a rozvoj organizačních schopností v obou sektorech.

V kontextu vzdělávacích systémů hraje podstatnou roli nejen obsah a kvalita programů, ale i metodologie jejich hodnocení a měření efektivity. Způsoby hodnocení odhalují zásadní rozdíly mezi sektory: veřejný sektor upřednostňuje standardizaci a legislativní kritéria, zatímco soukromý sektor zdůrazňuje adaptabilitu a přímý přínos k dosahování obchodních cílů. Tyto odlišné přístupy nejen reflektují různé cíle, ale nabízejí i příležitosti pro vzájemné učení a sdílení osvědčených praxí, což může zvýšit účinnost vzdělávání napříč sektory. Kapitola zdůrazňuje, že přes rozdíly ve vzdělávacích metodách mají oba sektory společný základní zájem o rozvoj zaměstnaneckých kompetencí, který je klíčem k úspěchu a udržitelnosti. Důležitost neustálého vývoje a adaptace vzdělávacích politik a strategií je zdůrazněna s ohledem na rychlé společenské, technologické a tržní změny.

## 5. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Tato část diplomové práce se zaměřuje na praktický výzkum vzdělávacího systému v konkrétní organizaci veřejné správy. Představuje vybranou instituci, kterou je vyšší územně samosprávný celek – kraj, resp. jeden jeho orgán – krajský úřad, a zkoumá současný stav vzdělávacího systému pro jeho zaměstnance včetně úředníků. Dále provádí vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření provedeného v této instituci a navrhuje možná zlepšení v existujícím vzdělávacím systému.

Jak již bylo uvedeno v samotném úvodu, cílem této práce je provést zhodnocení systému vzdělávání úředníků veřejné správy a současně identifikovat specifika, která jsou v tomto kontextu pozorována ve srovnání se soukromým sektorem. V souladu s tímto cílem byla definována hlavní výzkumná otázka (HVO), která zní: „**Jaká jsou specifika systému vzdělávání úředníků ve veřejné správě ve srovnání se sektorem soukromým?**“

V rámci předchozích kapitol 3 a 4 byla na základě rešerše odborné literatury, legislativy a dalších dostupných materiálů provedena deskripce vzdělávacího systému úředníků veřejné správy ČR se zaměřením na úředníky ve státní službě a úředníky ÚSC a byla zobecněna specifika této činnosti v porovnání se soukromým sektorem.

### 5.1 Výzkumné otázky

Pro vlastní výzkumné šetření byla HVO dále rozpracována do dvou dílčích otázek. Tyto dílčí otázky byly formulovány s účelem poskytnout detailnější a hlubší pochopení fungování vzdělávacího systému úředníků a zároveň zjistit jejich konkrétní a detailní názory na tuto problematiku.

#### Dílčí výzkumné otázky (DVO):

DVO<sub>1</sub>: Jakým způsobem zaměstnanci hodnotí uspokojování svých vzdělávacích potřeb?

DVO<sub>2</sub>: Jaké rozdíly jsou vnímány zaměstnanci mezi vzděláváním ve veřejné správě a v soukromém sektoru?

### 5.2 Vybrané metody výzkumu

V oblasti společenských věd panuje konsensus o tom, že kvalitativní a kvantitativní metody jsou rovnocenné a vzájemně se doplňují při analýze sociální reality. Podle Linderové et al.



(2016, s. 45) kvalitativní výzkum poskytuje hlubší vhled do sociálního kontextu a významu získaných informací, zatímco kvantitativní přístup využívá matematicko-statistické techniky pro měření a analýzu dat, což umožňuje jejich objektivní a strukturované hodnocení.

Pro získání odpovědí na stanovené dílčí otázky byl v diplomové práci jako klíčová výzkumná technika využit dotazník. Tato metoda, umožňující efektivní hromadné zjišťování informací, postojů a názorů respondentů, je uznávána pro svou schopnost poskytovat cenné údaje za účelem analýzy a interpretace ve výzkumném procesu (Zháněl et al., 2014, s. 12). Podle Dismana (2011, s. 140–141) se dotazníkové šetření vyznačuje především úsporou času a nákladů, anonymitou respondentů a potenciálem dosáhnout širokého spektra účastníků. Přesto existují výzvy, jako jsou nízké návratnosti dotazníků a rizika spojená s formulací otázek, které mohou zkreslit realističnost odpovědí.

Pilotáž dotazníku je kritickým krokem pro ověření jeho funkčnosti a zajištění, že bude schopen poskytnout relevantní a spolehlivá data. Tento proces umožňuje identifikovat a řešit potenciální problémy před nasazením dotazníku v hlavním výzkumu. Mezi hlavní výhody pilotáže patří ověření srozumitelnosti otázek, testování technického provedení, zkoumání délky dotazníku, ověření relevance otázek a identifikace potenciálních problémů (Jeřábek, 1992, s. 62; Chráska, 2016, s. 23). Pilotáž, prováděná na malém vzorku respondentů, je následována analýzou zpětné vazby a úpravami dotazníku pro zvýšení jeho přesnosti a spolehlivosti.

Tento přístup zajišťuje, že dotazníkové šetření bude co nejvíce vypovídající a přesné, což je klíčové pro úspěch každého výzkumného úsilí.

V září 2023 se po dobu jednoho týdne uskutečnil pilotní průzkum, jehož cílem bylo zkontrolovat, zda jsou otázky formulovány jasně a srozumitelně a zda je výběr možných odpovědí považován za adekvátní. Na základě zpětné vazby vybraných respondentů došlo k upřesnění některých otázek a byla sjednocena jejich stylistika. Hlavní část dotazníkového šetření proběhla elektronicky, avšak nikoli prostřednictvím intranetových stránek Krajského úřadu Královéhradeckého kraje, což mělo zajistit anonymitu respondentů. Pro realizaci průzkumu byly využity webové služby společnosti Click4Survey s. r. o., které umožňují tvorbu, distribuci a sběr dat pro vlastní průzkumy. I přes převážné využití elektronické formy byla respondentům nabídnuta také možnost odevzdání dotazníků v papírové podobě do uzamykatelné schránky umístěné na podatelně krajského úřadu, čehož využilo 23 účastníků. Sběr dat se odehrával v období od 16. října do 15. listopadu 2023. Dotazník zahrnoval 29 otázek

rozdělených do šesti bloků, většina otázek byla uzavřených, některé byly otevřené nebo polouzavřené a umožňovaly vyjádřit vlastní návrhy a připomínky.

Součástí dotazníku byl také průvodní dopis (viz PŘÍLOHA K), který seznámil zaměstnance krajského úřadu s účelem dotazníku, cíli diplomové práce a výstupy dotazníkového šetření a který zároveň garantoval anonymitu respondentů. Na konci bylo všem účastníkům vyjádřeno poděkování za jejich spolupráci a ochotu při vyplňování dotazníku.

Pro analýzu získaných dat byly v diplomové práci využity základní statistické metody včetně grafického znázornění dat, výpočtu četnosti a podílu.

### **5.3 Představení vybrané organizace veřejné správy**

K vzniku Královéhradeckého kraje došlo 1. ledna 2000 na základě zákona č. 347/1997 Sb., ústavního zákona o vytvoření vyšších územních samosprávných celků a o změně ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky. Tento základní právní akt stanovil kraj jako základní článek politiky regionálního rozvoje na krajské úrovni.

Kraj je samosprávný celek a spravují ho orgány kraje. Nejvyšším orgánem je zastupitelstvo kraje, které se skládá ze 45 členů zvolených na čtyřleté funkční období, přičemž poslední volby proběhly v roce 2020. Výkonným orgánem zastupitelstva je rada kraje sestávající z devíti členů volených z řad zastupitelů. Krajský úřad zastupuje hejtman, který je současně členem rady kraje.

Krajský úřad, instituce zajišťující výkon veřejné správy na území kraje, je veden vedoucím úřadu (ředitelem), který se zodpovídá hejtmanovi. Struktura úřadu rozdělená na odbory a oddělení podle zákona je navíc v praxi doplněna o další dělení, jako jsou úseky, přestože toto není v legislativě přímo definováno. Organizační struktura Krajského úřadu Královéhradeckého kraje k 1. 4. 2024 je součástí příloh (viz PŘÍLOHA L). Krajský úřad zaměstnával k 1. 4. 2024 celkem 448 zaměstnanců z 466 schválených systemizovaných míst. Z toho 61 (13,62 %) tvoří vedoucí zaměstnanci, 349 (77,90 %) jsou úředníci a 38 (8,48 %) pracovních míst jsou zaměstnanci s pracovním zařazením „neúředník“.

Nejdůležitější vnitřní normou, kterou se řídí fungování krajského úřadu, je organizační řád. Jeho vydání spadá do pravomocí vedoucího úřadu a stanoví principy činnosti a řízení, definuje úkoly, rozsah pravomocí a odpovědnost vedoucích zaměstnanců. Další normy, jako jsou pracovní řád, spisový a podpisový řád, upravují pravomoci a odpovědnosti v rámci úřadu.

Vzhledem k své působnosti v oblasti veřejné správy má krajský úřad monopolní postavení, přičemž vliv konkurence pro poskytování služeb je minimální. Účast krajského úřadu na projektu mezikrajského benchmarkingu umožňuje porovnání jeho výkonu s jinými krajskými úřady, a to včetně oblasti lidských zdrojů.

Vizi Královéhradeckého kraje, „Vstřícný, rychlý a profesionální úřad – spokojený občan“, lze chápat jako vyjádření ambice kraje poskytovat služby na vysoké úrovni s cílem budovat kvalitní vztahy s občany založené na vstřícnosti, lidskosti a odbornosti.

## 5.4 Informace ke vzdělávacímu systému krajského úřadu

Krajský úřad Královéhradeckého kraje přistupuje k vzdělávání svých zaměstnanců proaktivně a s důrazem na strukturovanost, čímž se snaží podpořit jejich profesní rozvoj a schopnost adaptace na měnící se pracovní podmínky. Prioritami jsou rozvoj specifických odborných dovedností a podpora kontinuálního vzdělávání během celého pracovního života zaměstnance.

Vzdělávací systém Krajského úřadu Královéhradeckého kraje je pečlivě koncipována tak, aby odrážel jak bezprostřední potřeby zaměstnanců, tak i celkové cíle organizace, přičemž je zároveň v souladu s aktuální legislativou a interními normami. Podrobný přehled interních předpisů a dalších relevantních podkladů představuje Tabulka 5. Lhůtník vztahující se ke vzdělávání zaměstnanců je součástí příloh (viz PŘÍLOHA M).

Tabulka 5: Přehled interních předpisů a podkladů ke vzdělávání zaměstnanců

Interní normativní akty	Pracovní řád KÚ KHK – část XII a XIII Příkaz č. 19 postup při vyhlášení, zajištění, uskutečnění a ukončení výběrových řízení KÚ KHK Příkaz č. 23 k popisu pracovních míst Příkaz č. 30 a č. 35 výchova (školení) zaměstnanců v oblasti BOZP a PO
Další podklady	Kvalifikační karty zaměstnanců generované v Personálním informačním systému (PIS) Individuální plány vzdělávání vytvářené v PIS Informační blok ke vzdělávání na intranetových stránkách KÚ (informace pro nové zaměstnance, nabídka vzdělávacích kurzů, vzdělávací instituce, portály a legislativa, prezentace k vybraným seminářům atd.)

*Zdroj: vlastní zpracování (2024)*

Systém vzdělávání zaměstnanců krajského úřadu zahrnuje všechny formy vzdělání, jak jsou popsány v subkapitole 3.4.2, a je pečlivě navržen tak, aby reflektoval specifické potřeby a role zaměstnanců v rámci organizace. Využívání individuálních vzdělávacích plánů, které jsou

formulovány na základě analýzy vzdělávacích požadavků a strategických záměrů úřadu, umožňuje zaměstnancům přístup ke školením a kurzům, které podporují jejich odborný růst a zvyšují jejich přínos pro organizaci. Tyto plány jsou dostupné v personálním informačním systému.

Zajištění vzdělávacích potřeb zaměstnanců je spojeno s finančními prostředky, které musí organizace vyčlenit na jejich realizaci. Vybrané informace o finančních prostředcích, které krajský úřad vynaložil na vzdělávací aktivity, jsou uvedeny v příloze diplomové práce (viz PŘÍLOHA N).

## **5.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Do výzkumného šetření se zapojilo celkem 269 respondentů z celkově 427 oslovených. Návratnost byla 62,99 %. V jednotlivých odpovědích se celkový počet respondentů může lišit, jelikož u části otázek bylo použito, tzv. filtrování otázky, které umožnilo zobrazení nebo skrytí otázky podle jiné odpovědi v dotazníku. Souhrnné výsledky za jednotlivé uzavřené otázky v tabulkách a grafech jsou součástí přílohy (viz PŘÍLOHA O).

Jak již bylo uvedeno, dotazník byl rozdělen do šesti bloků. Každý z těchto bloků se zaměřil na odlišnou oblast vzdělávání, s výjimkou prvního bloku, který shromažďoval informace o respondentech. Otázky v blocích tři až pět byly strukturovány tak, aby poskytovaly data nezbytná pro formulaci odpovědi na DVO<sub>1</sub>. Část bloku šest (otázky 23–24, 28–29) bude také využita pro doplnění odpovědi na DVO<sub>1</sub>. Zbývající část tohoto bloku je specificky zaměřen na zjištění, jak zaměstnanci úřadu vnímají rozdíly mezi vzděláváním ve veřejné správě a v soukromém sektoru, což bylo klíčové pro odpověď na DVO<sub>2</sub>.

Součástí dotazníkového šetření byl blok dva, který se zaměřil na témata: zvyšování kvalifikace prostřednictvím studia během zaměstnání, relevantnost pracovního zařazení vzhledem k dosažené kvalifikaci a plány na změnu zaměstnání. Z výsledků vyplynulo, že z celkového počtu 269 respondentů má 43,49 % (117 osob) zkušenosti se studiem při zaměstnání. Většina, 89,59 % (241 osob), souhlasí, že jejich pracovní zařazení odpovídá jejich kvalifikaci. Z těchto 241 osob 39,03 % (105 osob) vyjádřilo plný souhlas a 50,56 % (136 osob) spíše souhlasí. Pouze 8,92 % (24 osob) vyjádřilo nějakou formu nesouhlasu. Dále 84,01 % (226 osob) neplánuje v následujícím roce změnit zaměstnavatele, což ukazuje na silnou vazbu k současnému pracovišti. Z těchto 226 osob 44,98 % (121 osob) s možností změny rozhodně nesouhlasí a 39,03 % (105 osob) spíše nesouhlasí. Pouze malá menšina, 7,06 % (19 osob), připouští

možnost změny zaměstnání. Vzhledem k nízké relevanci těchto dat pro téma diplomové práce nebudou data podrobněji analyzována.

### **Blok 1: Informace k respondentům**

V prvním bloku šetření byla analyzována struktura respondentů s ohledem na jejich pracovní zařazení, věk, délku zaměstnání na daném úřadu a nejvyšší dosažené vzdělání (otázky 1 až 4). Informace umožňují získat reprezentativní přehled o demografických a profesních charakteristikách pracovníků krajského úřadu.

Z hlediska pracovního zařazení tvoří většinu úředníci, přesně 71,38 % z celkového počtu respondentů, odpovídá to 192 osobám. Vedoucí zaměstnanci jsou zastoupeni 15,24 %, tedy 41 osobami, a skupinu neúředníků tvoří 13 %, což je 36 osob. Toto rozložení reflektuje strukturu zaměstnanců ve veřejné správě, resp. v územní samosprávě, kde dominují pozice vyžadující odbornou kvalifikaci v oblasti úřední správy.

Věkové rozložení respondentů ukazuje dominanci skupiny ve věku 30–54 let, která tvoří 71,75 % všech účastníků šetření (193 osob). Detailněji se na tuto věkovou skupinu lze podívat rozdělením na kategorie 30–44 let, která představuje 35,69 %, a 45–54 let, jež je zastoupena 36,06 % respondentů. Toto dělení ilustruje, jak je věková struktura na krajském úřadu rozvrstvena, a to s mírně vyšším podílem pracovníků ve věku 45–54 let. Mladší generace do 30 let je zastoupena minimálně, pouhými 4,09 %, zatímco skupina starších pracovníků nad 55 let tvoří 24,16 % respondentů.

Délka zaměstnání na krajském úřadu je rovněž důležitým ukazatelem. Největší podíl respondentů, 29,00 % (78 osob), tvoří osoby s délkou zaměstnání 5 až 10 let a téměř stejný podíl tvoří ti, kteří jsou zaměstnání více než 15 let (28,62 %). To naznačuje značnou míru setrvalosti pracovníků v této organizaci. Naopak, nově příchozí zaměstnanci, tj. s délkou zaměstnání méně než 1 rok, představují pouze 4,83 %.

V oblasti nejvyššího dosaženého stupně vzdělání je patrné, že většina, 68,03 %, dosáhla magisterského stupně. Bakalářský titul a středoškolské vzdělání s maturitou má shodně přibližně 13 % respondentů. Doktorský titul drží pouze 4,09 % zaměstnanců, což svědčí o vysoké úrovni kvalifikace pracovníků na krajském úřadu.

Z výsledků šetření je patrné, že struktura respondentů z krajského úřadu reflektuje vysokou úroveň odbornosti a dlouhodobého závazku k práci ve veřejné správě.

### Blok 3: Hodnocení uspokojování vzdělávacích potřeb zaměstnanců

Vzhledem k důležitosti průběžného vzdělávání pro pracovníky ve veřejné správě byla první otázka (8) třetího bloku šetření zaměřena na počet absolvovaných vzdělávacích akcí úředníky Krajského úřadu Královéhradeckého kraje během uplynulých 12 měsíců. Tabulka 6 slouží jako přehledný souhrn odpovědí respondentů na tuto otázku.

Tabulka 6: Počet absolvovaných vzdělávacích akcí za posledních 12 měsíců

Počet vzdělávacích akcí	Četnost	Počet vzdělávacích akcí	Četnost
0	1	11	7
1	3	12	7
2	9	13	1
3	25	14	0
4	29	15	4
5	54	16	2
6	45	17	1
7	22	18	0
8	22	19	0
9	7	20	1
10	29		
<b>Celkem odpovědí</b>		<b>269</b>	

*Zdroj: vlastní zpracování (2024)*

Hodnocení odhaluje zajímavý pohled na frekvenci jejich profesního rozvoje a poskytuje cenný přehled o angažovanosti zaměstnanců ve vzdělávání a jejich snaze o profesní růst a zdokonalení. Z 269 respondentů krajského úřadu je nejvíce aktivní v oblasti profesního vzdělávání skupina 54 zaměstnanců, kteří se za poslední rok zúčastnili pěti vzdělávacích akcí. Těsně za nimi následuje skupina 45 zaměstnanců se šesti akcemi a po 29 zaměstnancích u kategorie čtyř a deseti akcí. Zajímavé je, že poměrně vysoký počet účastníků (22) absolvoval také sedm či osm vzdělávacích akcí a ukazuje to na aktivní přístup k vzdělávání.

Celkově lze říci, že data svědčí o tom, že většina zaměstnanců Krajského úřadu Královéhradeckého kraje je zapojena do vzdělávacího procesu. Naznačuje to pozitivní vztah mezi nabízenými vzdělávacími příležitostmi a jejich využíváním zaměstnanci. Nicméně rozložení frekvence účasti na vzdělávacích akcích by mělo být pečlivě sledováno, aby bylo zajištěno, že všichni zaměstnanci mají stejnou příležitost pro osobní a profesní rozvoj.

Další otázka (9) tohoto bloku byla baterie výroků, jež se zaměřila na několik klíčových aspektů: dostupnost informací o vzdělávacích příležitostech, množství a kvalitu vzdělávacích akcí,

aktivní hledání možností dalšího vzdělávání a vnímání dopadu vzdělávání na pracovní činnosti a výsledky. Respondenti měli vyjádřit míru souhlasu s jednotlivými výroky. Následující Tabulka 7 sumarizuje výsledné rozdělení míry souhlasu a nesouhlasu s každým výrokem.

Tabulka 7: Postoje zaměstnanců k dostupnosti a efektivitě vzdělávacích akcí

Výrok	Rozhodně ano (%) / (Počet)	Spíše ano (%) / (Počet)	Spíše ne (%) / (Počet)	Rozhodně ne (%) / (Počet)	Nevím (%) / (Počet)	Celkový počet odpovědí
Jsou mi poskytovány dostatečné informace o možnosti dalšího vzdělávání.	20,82 % (56)	54,65 % (147)	18,96 % (51)	4,46 % (12)	1,12 % (3)	269
Množství nabízených vzdělávacích akcí organizací považuji za dostatečné.	13,75 % (37)	43,87 % (118)	31,23 % (84)	9,29 % (25)	1,86 % (5)	269
Kvalita vzdělávacích akcí je dostatečná.	8,92 % (24)	68,40 % (184)	13,75 % (37)	5,58 % (15)	3,35 % (9)	269
Aktivně vyhledávám možnosti dalšího vzdělávání.	30,86 % (83)	44,98 % (121)	21,56 % (58)	2,60 % (7)	0,00 % (0)	269
Absolvování vzdělávacích akcí v rámci průběžného vzdělávání mi usnadňuje vykonávat pracovní činnosti.	23,42 % (63)	52,04 % (140)	18,59 % (50)	2,97 % (8)	2,97 % (8)	269
Pracovní výsledky jsou pozitivně ovlivněny počtem absolvovaných vzdělávacích akcí.	6,32 % (17)	18,96 % (51)	49,81 % (134)	17,10 % (46)	7,81 % (21)	269
Pracovní výsledky jsou pozitivně ovlivněny kvalitou absolvovaných vzdělávacích akcí.	22,30 % (60)	43,12 % (116)	21,19 % (57)	6,69 % (18)	6,69 % (18)	269

*Zdroj: vlastní zpracování (2024)*

Výsledky odhalují, že většina respondentů vnímá pozitivně úroveň informací o vzdělávacích příležitostech a kvalitu vzdělávacích akcí, které jim jsou nabízeny. S dostupností informací souhlasí rozhodně 20,82 % (56 respondentů) a spíše 54,65 % (147 respondentů). Množství nabízených akcí hodnotí jako adekvátní 57,62 % respondentů, z nichž 13,75 % (37 respondentů) vyjádřilo rozhodný souhlas a 43,87 % (118 respondentů) spíše souhlasí.

Kvalita vzdělávacích akcí je hodnocena jako dostatečná 77,32 % respondentů, kde 8,92 % (24 respondentů) s tímto výrokem souhlasí rozhodně a 68,40 % (184 respondentů) spíše souhlasí.

Dále 75,84 % respondentů (204 celkem s 83 rozhodně souhlasícími a 121 spíše souhlasícími) projevuje aktivní zájem o vyhledávání možností dalšího vzdělávání.

Užitečnost vzdělávacích akcí ve vztahu k pracovním činnostem vnímá pozitivně 75,46 % respondentů (203 celkem s 63 rozhodně souhlasícími a 140 spíše souhlasícími) a jejich dopad na pracovní výsledky hodnotí jako pozitivní 65 % respondentů (176 celkem s 60 rozhodně souhlasícími a 116 spíše souhlasícími).

Z dalších odpovědí vyplynulo, že 6,32 % respondentů (17 osob) rozhodně souhlasí a 18,96 % (51 osob) spíše souhlasí s názorem, že jejich pracovní výsledky jsou pozitivně ovlivněny počtem absolvovaných vzdělávacích akcí. Na druhou stranu 49,81 % respondentů (134 osob) se k tomuto tvrzení staví spíše záporně a 17,10 % (46 osob) rozhodně nesouhlasí. Zajímavým zjištěním je, že 7,81 % (21 osob) se nevyjádřilo, což naznačuje nejistotu nebo nerozhodnost v tomto ohledu. Tyto výsledky společně naznačují, že zatímco většina úředníků uznává přínos vzdělávání pro své pracovní aktivity a výsledky, existuje významný podíl respondentů, kteří jsou skeptičtí k vlivu počtu vzdělávacích akcí na jejich pracovní výkon. Tato diverzita názorů odhaluje složitost vztahu mezi kvantitou vzdělávání a kvalitou pracovních výsledků.

Lze konstatovat, že výsledná zjištění poukazují na to, že zaměstnanci oceňují úsilí organizace v oblasti poskytování vzdělávacích příležitostí a jsou připraveni se do nich aktivně zapojit. Nicméně data rovněž naznačují potřebu rozšíření spektra vzdělávacích akcí a důraz na zlepšování jejich kvality, aby co nejvíce reflektovaly aktuální potřeby a očekávání zaměstnanců a zlepšilo se tak vnímání dopadu vzdělávacích akcí na pracovní výsledky. To zdůrazňuje důležitost nejen kvantity, ale především kvality a přímé aplikace vzdělávacího obsahu v reálném pracovním prostředí.

V další otázce (10) byli respondenti vyzváni, aby specifikovali odborné znalosti a dovednosti, jež by si potřebovali osvojit či prohloubit pro kvalitní vykonávání své profese. Z 91 získaných odpovědí vyplynul široký rozsah potřebných dovedností rozprostírající se napříč různými odbornými oblastmi. Byl zaznamenán výrazný zájem o rozvoj IT dovedností, právních znalostí, soft skills, cizích jazyků, manažerských, ekonomických a finančních dovedností.

Měkké dovednosti, jako jsou vyrovnání se se stresem, zvládnání kritiky a pozitivní myšlení, byly zmíněny vícekrát, což signalizuje důležitost těchto dovedností ve vnímání respondentů jako kritických pro jejich profesní rozvoj. Taktéž byla podtržena nutnost vylepšení schopností v oblastech financí, účetnictví, databázových systémů, manažerských a počítačových dovedností. Specifické odborné požadavky byly identifikovány v souvislosti s konkrétními



pracovními pozicemi, jako je potřeba znalosti stavebního zákona nebo rozpočtových pravidel pro veřejnou správu.

Závěry šetření poukazují na širokou škálu oblastí, ve kterých zaměstnanci vnímají prostor pro rozvoj a přímou souvislost s kvalitou jejich pracovního výkonu. Je zřejmé, že kromě odborných dovedností a znalostí je třeba dát větší důraz na rozvoj měkkých dovedností a technologické kompetence, což jsou stále významnější aspekty v současném pracovním prostředí. Tato zjištění jsou klíčovým podnětem pro organizaci, aby své vzdělávací programy přizpůsobila tak, aby lépe reflektovaly současné potřeby a očekávání zaměstnanců.

Pro lepší přehlednost byly odpovědi kategorizovány do několika hlavních tematických okruhů podle oblasti zájmu a dovedností, které si respondenti potřebují osvojit či prohloubit (viz PŘÍLOHA P).

Otázka 11 byla poslední v této části a respondenti měli vybrat ze svých potřeb vzdělávání uvedených v odpovědích na předchozí otázku (10) ty, které považují pro kvalitní výkon své práce za nejdůležitější. Analýza dat o prioritách v oblasti vzdělávání ukazuje, že zaměstnanci si nejvíce cení a za nejdůležitější považují rozvoj IT dovedností (17 odpovědí), což poukazuje na kritický význam technologických schopností v současném digitálním prostředí. Tento trend podtrhuje například respondent, který uvedl: „... *novinky ve využití IT jsou klíčové pro efektivitu naší práce...*“

Právní znalosti a schopnost aplikace legislativy byly také identifikovány jako esenciální (14 odpovědí), pro ilustraci je uvedena odpověď: „... *jasný výklad zákonů je základem pro naši každodenní činnost...*“ Zároveň soft skills, jako jsou asertivní techniky a komunikace, byly označeny 8 respondenty jako základní pro úspěšnou práci, což zdůrazňuje výrok jednoho z účastníků: „... *soft skills určují, jak efektivně můžeme pracovat v týmu a řešit konflikty.*“

Ekonomické porozumění a znalosti v účetnictví (9 odpovědí) spolu s manažerskými dovednostmi (7 odpovědí) odhalují potřebu rozvoje dovedností pro správu zdrojů a vedení týmů. Například odpověď „... *manažerské dovednosti a efektivní vedení porad...*“ naznačuje důležitost leadershipu. Dále respondenti uvedli zájem o sdílení osvědčených postupů a zkušeností, jak ukazuje odpověď: „... *příklady z dobré praxe a sdílení s ostatními kraji jsou nepostradatelné pro náš osobní růst...*“

Výsledky také ukazují na specifické odborné požadavky, jako jsou „*interpretace zákonů*“ a „*elektronizace a umělá inteligence*“, jež reflektují potřebu zvládnání aktuálních a budoucích výzev v oboru.

Identifikované oblasti rozvoje nabízejí cenné vodítko pro budoucí směřování vzdělávacích strategií s přímým dopadem na posílení odbornosti a kvalitu práce.

#### **Blok 4: Hodnocení plánů vzdělávání – rozsah, sestavování, plnění a relevantnost**

V rámci tohoto bloku byly otázky (12 až 15) specificky cíleny na úředníky, tzn. na všechny respondenty, kteří se v otázce 1 neklasifikovali jako „neúředníci“. Cílem bylo získat podrobný přehled o jejich názorech na efektivitu a adekvátnost existujících vzdělávacích plánů. Odpovědi celkem 233 respondentů byly analyzovány s ohledem na různé dimenze vzdělávacích plánů včetně jejich rozsahu, struktury, plnění a významu pro vykonávanou pracovní pozici.

Zjištění odhalují, že značná většina respondentů (81,55 %, což představuje 190 osob) hodnotí legislativně stanovený rozsah vzdělávacího plánu, tj. 18 dnů na 3 roky, jako dostatečný. Tato obecná spokojenost s aktuální strukturou a obsahem vzdělávacího procesu pro úředníky je podrobně vizualizována v příložené tabulce (viz Tabulka 8).

Přestože byl respondentům předložen hypotetický scénář redukce rozsahu vzdělání na 9 pracovních dnů v tříletém intervalu, a to na základě aktuálně projednávané novelizace zákona o úřednících, 70,00 % (133 účastníků) by stále považovalo tento upravený rozsah za adekvátní, jak je ilustrováno ve shodné tabulce (viz Tabulka 8).

Tabulka 8: Hodnocení zákonem stanoveného rozsahu vzdělávacího plánu

Otázka	Ano (%) / (Počet)	Ne (%) / (Počet)	Nevím (%) / (Počet)	Celkový počet odpovědí
(12) Je podle Vás zákonem stanovený rozsah vzdělávacího plánu úředníka dostačující?	81,55 % (190)	5,15 % (12)	13,30 % (31)	233
(12a) V případě snížení rozsahu na 9 pracovních dnů považujete nový rozsah za dostačující?	70,00 % (133)	16,32 % (31)	13,68 % (26)	190

*Zdroj: vlastní zpracování (2024)*

Respondentům (pouze malá skupina 12 respondentů), kteří vyjádřili nesouhlas s daným rozsahem a kteří se domnívají, že současný rozsah není dostatečný, byla položena otázka (12b) jaký je podle nich optimální rozsah. Spektrum názorů na optimální rozsah vzdělávacích aktivit bylo široké od 0 do 30 dnů, jednotlivé návrhy jsou zaznamenány v tabulce (viz Tabulka 9).

Tabulka 9: Názory respondentů na optimální rozsah vzdělávacího plánu úředníka

Navrhovaný počet dnů vzdělávání	Četnost
0	1
12	1
14	1
15	1
24	2
25	1
27	1
30	4
Celkový počet odpovědí	12

*Zdroj: vlastní zpracování (2024)*

Diverzita v představách o optimálním rozsahu vzdělávacích aktivit poukazuje na rozmanité názory úředníků ohledně toho, co nejlépe vyhovuje jejich potřebám profesního rozvoje a kvality výkonu práce. Někteří mají zájem o intenzivnější vzdělávací programy, zatímco jiní preferují mírné navýšení rozsahu nad legislativně stanovené minimum.

Pokud jde o plnění vzdělávacího plánu (otázka 13), 33,05 % (77 účastníků) uvedlo, že plní nad rámec stanoveného rozsahu, a 38,20 % (89 respondentů) odpovídá plánu přesně, zatímco 27,90 % (65 osob) uvádí, že má problémy s plněním požadovaného rozsahu.

Téměř všichni dotázaní (96,14 %, což je 224 respondentů) potvrdili aktivní účast na sestavování svého individuálního vzdělávacího plánu. V rámci skupiny úředníků, kteří nebyli zapojeni do procesu sestavování svého vzdělávacího plánu, 77,78 % (7 z 9 osob, které odpověděly „ne“ na otázku 14) vyjádřilo zájem o účast na této činnosti (otázka 14a). Tento zájem o participaci je důležitý, neboť z téže skupiny 9 osob, které na sestavování svého plánu nepracují, 55,56 % (5 osob) nemá možnost se ani vyjádřit k jeho obsahu. Naopak zbylé 4 osoby mají možnost se k podobě vzdělávacího plánu vyjádřit, i když se přímo nepodílejí na jeho tvorbě.

Vysoká míra účasti na sestavování individuálních vzdělávacích plánů ukazuje, že proces zapojení úředníků do vzdělávacího plánování je správně nastaven. Přesto přetrvávající malý počet nezapojených úředníků (3,86 %) naznačuje, že je stále prostor pro zlepšení, aby byla tato možnost zajištěna pro všechny zaměstnance. Detailnější přehled o této problematice poskytuje příložená Tabulka 10, která ilustruje rozložení odpovědí v této skupině otázek.

Tabulka 10: Účast a vliv úředníků na sestavování a podobu individuálního vzdělávacího plánu

Otázka	Ano (%)	Ano (četnost)	Ne (%)	Ne (četnost)	Celkový počet odpovědí
(14) Jste účasten/účastna při sestavování individuálního plánu vzdělávání?	96,14 %	224	3,86 %	9	233
(14a) Chtěl/a byste se účastnit sestavování Vašeho vzdělávacího plánu?	77,78 %	7	22,22 %	2	9
(14b) Přestože se neúčastníte sestavování Vašeho vzdělávacího plánu, máte možnost zasahovat do jeho podoby?	44,44 %	4	55,56 %	5	9

*Zdroj: vlastní zpracování (2024)*

Zpětná vazba získaná od respondentů k otázce 15 odráží významnou spokojenost s relevantností stávajícího vzdělávacího plánu vzhledem k jejich pracovním rolím. Celkem 46 osob (19,74 %) vyjádřilo rozhodný souhlas a dalších 69,96 % (163 osob) spíše souhlasí s tím, že aktuálně nastavený vzdělávací plán je relevantní pro jejich pracovní pozici. Společně tyto kategorie tvoří přes 90 % (209 respondentů) všech odpovědí, což svědčí o silném přesvědčení, že vzdělávací aktivity jsou vhodně cílené a podporují pracovní úkoly a rozvoj zaměstnanců.

V menší míře, 7,30 % (17 osob), respondenti vyjádřili názor, že vzdělávací plán je spíše neadekvátní, a 1,29 % (3 osoby) tento názor sdílí rozhodně. Je potřeba také poznamenat, že 1,72 % (4 osoby) nebylo schopno se k otázce relevanci vzdělávacího plánu pro jejich pozici vyjádřit. Tato data poukazují na potřebu další úprav vzdělávacích plánů, aby co nejlépe odpovídaly potřebám a očekáváním všech zaměstnanců.

Výsledky šetření poukazují na to, že stávající přístupy k plánování, sestavování a realizaci vzdělávacích plánů pro úředníky jsou obecně dobře přijímány a vnímány jako relevantní, avšak data také naznačují potřebu další individualizace.

### **Blok 5: Hodnocení kritérií výběru poskytovatele a metod vzdělávání**

V rámci vyhodnocovaného dotazníkového šetření provedeného na Krajském úřadě Královéhradeckého kraje byly zkoumány také metody, jakými tato veřejná organizace analyzuje vzdělávací potřeby svých zaměstnanců. Výsledky, ukazují, že krajský úřad využívá různé přístupy k identifikaci potřeb svých zaměstnanců v oblasti vzdělávání. Nejčastěji se úřad

spoléhá na dotazníkové šetření mezi zaměstnanci (28,25 %). Tím je zdůrazněna snaha o získání přímé zpětné vazby od samotných účastníků vzdělávacích programů. Rozhovory se zaměstnanci (24,16 %) a požadavky vedoucích pracovníků na jejich podřízené (24,91 %) jsou dalšími klíčovými metodami, které reflektují preferenci osobního a dialogového přístupu k hodnocení vzdělávacích potřeb.

Avšak téměř polovina respondentů (43,49 %) uvádí, že nejsou informováni o provádění analýzy vzdělávacích potřeb, což poukazuje na významné mezery v interní komunikaci a zapojení zaměstnanců do procesu plánování vzdělávání.

Pouze 12,64 % účastníků šetření zmínilo využití analýzy pracovních činností a 3,72 % znalostních testů. Odhaluje to omezené nasazení těchto metod v aktuální praxi.

Zvolené odpovědi „jiným způsobem“, které uvedlo 1,12 % respondentů, naznačují, že někteří zaměstnanci mají povědomí o analytických aktivitách, avšak konkrétní metody jim nejsou známy. Tato skutečnost opět zdůrazňuje důležitost lepšího informování zaměstnanců o metodách zjišťování vzdělávacích potřeb.

Výsledek těchto odpovědí poskytuje Krajskému úřadu Královéhradeckého kraje důležité podklady pro zlepšení procesů identifikace vzdělávacích potřeb. Závěry naznačují, že zlepšení transparentnosti a komunikace o vzdělávacích procesech může přispět k většímu pochopení, zapojení a následně i ke zvýšení spokojenosti a efektivity vzdělávacích aktivit v rámci organizace.

V rámci další otázky (17) byla zkoumána forma, jakou získávají zaměstnanci informace o nabídkách vzdělávacích akcí. Výsledky odhalily, že e-maily od vzdělávacích institucí jsou dominantním zdrojem informací s vysokou mírou využití 81,78 % respondentů (220 z 269), což poukazuje na efektivitu e-mailové komunikace v rozšíření informací o vzdělávacích příležitostech.

Další důležité kanály zahrnují intranet zaměstnavatele, který využívá 51,30 % respondentů (138 z 269), a internet obecně, na který se spoléhá 46,10 % zaměstnanců (124 z 269). Tato zjištění naznačují, že digitální prostředí hraje klíčovou roli v šíření informací o vzdělávacích možnostech, přičemž intranet zaměstnavatele funguje jako významný interní zdroj.

Používání propagačních letáků, uvedené pouze 4,83 % respondentů (13 z 269), ukazuje na omezenou roli tradičních tiskových médií v dnešní digitální době. Na druhou stranu

doporučení od kolegů, které využívá 39,78 % respondentů (107 z 269), zdůrazňuje hodnotu osobních doporučení a síťování na pracovišti jako důležitého způsobu získávání informací.

Zajímavé je, že malý počet odpovědí (2,60 %, tedy 7 z 269) poukazuje na „jiný“ způsob získávání informací včetně samostatného vyhledávání nebo doporučení jiných orgánů státní správy. Tyto odpovědi odhalují individuální iniciativu některých zaměstnanců při hledání vzdělávacích příležitostí. Celková data sumarizuje níže zpracovaná Tabulka 11.

Tabulka 11: Formy získávání informací o vzdělávacích akcích zaměstnanci krajského úřadu

Zdroj informací	Procenta	Četnost
E-mail od vzdělávacích institucí	81,78 %	220
Intranet zaměstnavatele	51,30 %	138
Internet	46,10 %	124
Doporučení od kolegů	39,78 %	107
Propagační letáky	4,83 %	13
Jiným způsobem	2,60 %	7

*Zdroj: vlastní zpracování (2024)*

Následující položená otázka (18) se vztahovala k prioritizaci kritérií výběru poskytovatelů vzdělávání samotnými respondenty. Nejvíce (70) jich jako klíčové označilo odbornost lektora, což podtrhuje imperativ kvality a kompetence vyučujících osobností ve vzdělávacím procesu. Téma a obsah školení se s 45 záznamy jeví jako druhé nejdůležitější kritérium, reflektující požadavek na relevantnost a specifika vzdělávacích aktivit vzhledem k pracovním rolím jednotlivců.

Doporučení a reference od třetích stran, které byly uvedeny 33krát, akcentují význam renomé a důvěryhodnosti vzdělávací instituce, což je esenciální pro důvěru v investici do osobního rozvoje. Cena vzdělávacích služeb se ukázala jako důležitý faktor pro 21 účastníků, což naznačuje ekonomický rozměr rozhodování při výběru školení a možné vnímání omezeného rozpočtu.

Přínos školicí akce a její aplikace v praxi, uvedený 15 respondenty, přímo odráží tendenci zaměstnanců hledat pragmatickou a aplikovatelnou hodnotu ve vzdělání. Další zjištěná preferovaná kritéria, jako jsou místo konání, forma vzdělávání a akreditace školení, zdůrazňují multifaktoriální přístup účastníků k výběru školicích programů.

Napříč rozličnými odpověďmi lze identifikovat i specifické preference, jako jsou časová náročnost a aktuálnost nabízených kurzů, které odrážejí potřebu flexibility a současného obsahu

ve vzdělávacích programech. Přestože byly některé faktory zmíněny jen minimálně, poskytují cennou zpětnou vazbu pro další vývoj a přizpůsobení vzdělávací nabídky krajského úřadu. Kompletní přehled faktorů zaznamenává následující Tabulka 12.

Tabulka 12: Hlavní kritéria rozhodující o výběru vzdělávacích akcí

Pořadí	Popis	Celkem
1	lektor (odbornost, zkušenost, znalosti, kvalita)	70
2	téma / obsah	45
3	doporučení / reference (na školení, vzdělávací instituci)	33
4	cena	21
5	kvalita	16
6	přínos školící akce / využitelnost v praxi	15
7	místo konání	13
8	forma (metoda vzdělávací aktivity)	10
9	akreditace	9
10–11	rozsah (časová náročnost)	5
10–11	aktuálnost (novinky, trendy)	5
12	časové možnosti zaměstnance	4
13–15	kvalita výukových materiálů	1
13–15	rozsah pro započítání do IPV	1
13–15	počet účastníků	1

*Zdroj: vlastní zpracování (2024)*

V rámci odpovědí na otázky 19 a 19a byly zkoumány postupy poskytování zpětné vazby po absolvování vzdělávacích akcí. Z dat vyplývá, že poskytování zpětné vazby je na úřadu běžnou praxí. Z 269 respondentů, kteří na otázku odpověděli, 60 (22,30 %) z nich poskytuje zpětnou vazbu „vždy“, což je nejvyšší uvedená frekvence. Dalších 49 respondentů (18,22 %) poskytuje zpětnou vazbu „často“ a 107 (39,78 %) „občas“. Toto ukazuje na aktivní zapojení většiny účastníků do procesu hodnocení a zlepšování kvality školících programů. Nicméně 53 účastníků (19,70 %) zpětnou vazbu „nikdy“ neposkytuje, což naznačuje potřebu dalšího podněcování a možná zlepšení v systému vzdělávání.

Co se týče metod poskytování zpětné vazby, osobní rozhovory jsou jasně preferovanou volbou se 169 (78,24 %) odpověďmi, což zdůrazňuje hodnotu osobní komunikace v rámci organizace. Hodnoticí dotazníky, prezentace na poradě a testy po ukončení akce jsou využívány méně často s odpověďmi 33 (15,28 %), 39 (18,06 %) a 23 (10,65 %) respondentů. Zajímavé je, že 29 respondentů (13,43 %) uvedlo, že zpětnou vazbu poskytují „jiným způsobem“. Mezi tyto způsoby patří předávání certifikátů a osvědčení, což je považováno za důležitou formu

dokumentace účasti a formálního uznání odborného vzdělání. Někteří respondenti také poukázali na praktické aplikace získaných znalostí v práci nebo sdílení materiálů s kolegy, což odráží proaktivní přístup k integraci vzdělávání do pracovních procesů. Přehled metod je uveden v následujících tabulkách (viz Tabulka 13 a Tabulka 14).

Tabulka 13: Metody poskytování zpětné vazby zaměstnanci po absolvování vzdělávacích aktivit

Způsob zpětné vazby	Procenta	Četnost
Rozhovorem	78,24 %	169
Prezentací na poradě	18,06 %	39
Hodnotícím dotazníkem	15,28 %	33
Jiným způsobem	13,43 %	29
Testem po ukončení vzdělávací akce	10,65 %	23

*Zdroj: vlastní zpracování (2024)*

Tabulka 14: Jiné metody poskytování zpětné vazby po vzdělávacích akcích

Popis	Četnost
Certifikát, osvědčení, potvrzení o účasti	17
Sdílení materiálů s kolegy	4
Ústně kolegům	4
Ukázkou v praxi	3
E-mailem	1

*Zdroj: vlastní zpracování (2024)*

Shrnutí naznačuje, že proces poskytování zpětné vazby je integrován do vzdělávacího systému krajského úřadu, ale existuje potenciál pro zvýšení jeho efektivity prostřednictvím motivace těch, kteří se zatím tohoto procesu neúčastní. Zároveň různé metody zpětné vazby ukazují na bohatou paletu komunikačních stylů a preferencí mezi zaměstnanci.

Odpovědi z dotazníkového šetření na otázku 20 „*S jakými nedostatky se při vzdělávacích akcích nejčastěji setkáváte?*“ odhalily několik klíčových nedostatků ve vzdělávacích akcích, jak je vnímají jejich účastníci. Mezi nejčastěji zmiňované patřila nedostatečná integrace teorie s praktickým použitím, což uvedla téměř polovina respondentů. Další časté kritiky se týkaly prezentačních dovedností lektorů a neadekvátního zaměření obsahu akcí na specifika pracovních pozic účastníků. Nízká odborná úroveň lektorů a nevhodně zvolená metodika školení byly dalšími významnými problémy. Téměř čtvrtina účastníků neshledala na školeních, která navštívili, žádné nedostatky, což ukazuje na různorodost vnímání kvality vzdělávacích akcí. Bylo by potřeba ověřit, zda respondenti, kteří neshledali nedostatky, navštívili stejná školení jako ti, kteří vzdělávací aktivity kritizovali, aby bylo možné správně interpretovat tato



zjištění. Tento faktor může být klíčový pro objektivní zhodnocení a následné přehodnocení vzdělávacích procesů a materiálů s důrazem na praktický přínos a efektivitu, aby byly vzdělávací aktivity maximálně přizpůsobeny potřebám a očekáváním úředníků ve veřejné správě.

Respondenti měli možnost se prostřednictvím otázek 21 a 22 vyjádřit, s jakými metodami vzdělávání se nejvíce setkávají a které metody preferují pro své vzdělávání.

Z výsledků vyplývá, že nejčastěji se respondenti setkávají s metodou přednášky a e-learningu, přičemž obě tyto metody uvádí 69,52 % (187) respondentů. Semináře, kde je zapojení účastníků do diskuse, uvádí jako častou metodu 59,48 % (160) účastníků. Naopak metody jako koučování a mentoring jsou zmiňovány mnohem méně často, konkrétně koučování jen v 1,49 % (4) a mentoring v 7,06 % (19).

Při výběru preferovaných metod vzdělávání respondentů vyniká výrazná preference seminářů (73,61 %, 198), což naznačuje silný zájem o interaktivní formy vzdělávání. Mentoring preferuje 33,83 % (91) respondentů, což oproti setkávání s touto metodou ukazuje na její vyšší oblíbenost. E-learning a samostudium jsou také preferované, ale v menší míře než semináře, respektive 43,87 % (118) pro e-learning a 15,99 % (43) pro samostudium.

Kromě hlavních metod byly respondenty uvedeny i další preferované metody, jako jsou workshop, kulatý stůl, panelové diskuse a odborné konference, což ukazuje na zájem o různorodé a interaktivní přístupy k vzdělávání.

Tato zjištění ukazují na rozdíl mezi metodami, s kterými se účastníci nejčastěji setkávají, a metodami, které sami preferují. Zatímco přednášky a e-learning jsou často využívány, respondenti vykazují silnou preferenci pro metody, které podporují interakci, diskusi a přímý přenos zkušeností. Tento rozpor poukazuje na potřebu dalšího rozvoje a diverzifikace metod vzdělávání ve veřejné správě, aby lépe odpovídaly preferencím a potřebám úředníků.

## **Blok 6: Veřejný sektor vs. sektor soukromý z pohledu dalšího vzdělávání**

V úvodu této části byly předloženy dvě otázky, které měly za úkol prozkoumat postoj zaměstnanců úřadu k dalším vzdělávacím aktivitám (ne profesním), ale zaměřeným na osobnostní rozvoj, jako jsou měkké dovednosti a další obecné vzdělávání. Ačkoliv legislativní rámec vzdělávání úředníků veřejné správy prioritně zdůrazňuje profesní vzdělávání, rostoucí význam měkkých dovedností a jejich vliv na efektivitu pracovního prostředí nemůže být přehlížen. Cílem zahrnutí těchto otázek do dotazníku bylo získat přehled o tom, jak

zaměstnanci vnímají tyto aspekty svého vzdělávání a zda cítí potřebu rozvoje v těchto oblastech.

Tyto otázky byly integrovány do šestého bloku dotazníku, který zkoumal, jak zaměstnanci úřadu vnímají rozdíly mezi vzdělávacími přístupy ve veřejné správě a soukromém sektoru, záměrně, protože účelem analýzy odpovědí na otázky o měkkých dovednostech a dalším vzdělávání bylo zjistit, zda zaměstnanci považují další vzdělávání, vč. měkkých dovedností, za nedostatečně rozvíjené v rámci stávajících vzdělávacích programů ve veřejné správě a zda by uvítali přístupy inspirované praxí soukromého sektoru, které by lépe podporovaly rozvoj těchto dovedností.

V odpovědích na otázku 23 se vzdělávací aktivity zaměřené na rozvoj měkkých dovedností, jako jsou komunikace a asertivita, dočkaly vysokého uznání. Přesně 82,52 % účastníků (43,49 % s rozhodným souhlasem a 39,03 % s mírným souhlasem) hodnotí tyto programy jako přínosné. Tento údaj značně převyšuje menšinu skeptiků (13,75 %), což ilustruje široce rozšířenou poptávku po kompetencích považovaných za klíčové ve veřejné správě.

Otázka 24 se zabývala zájmem o další vzdělávací kurzy. Zde výsledky ukazují na pozitivní postoj k dalšímu vzdělávání, kdy 75,46 % (rozhodně ano 36,43 % a spíše ano 39,03 %) respondentů vyjádřilo zájem o další vzdělávací příležitosti. Zájem o rozšíření nabídky vzdělávacích kurzů odráží uznání důležitosti celoživotního učení a snahu o neustálé zlepšování profesních dovedností.

Celkově výsledky šetření naznačují, že mezi zaměstnanci Krajského úřadu Královéhradeckého kraje panuje vysoký zájem o rozvoj měkkých dovedností a o další vzdělávací kurzy. Tyto výsledky nejen podtrhují význam nepřetržitého vzdělávání ve veřejné správě, ale také reflektují ochotu zaměstnanců přijmout výzvy spojené s aktuálními a budoucími potřebami veřejného sektoru.

Vyhodnocení následující otázky 25 odhaluje nejednoznačné vnímání dostupnosti a rozsahu vzdělávacích kurzů mezi sektory veřejné správy a soukromého sektoru. Většina respondentů (130 z celkových 269, což odpovídá 48,33 %) uvedla, že nemá dostatečné informace k posouzení. Tato skutečnost může naznačovat nedostatečnou informovanost o vzdělávacích příležitostech v obou sektorech.

Rozdělení zbývajících odpovědí odhaluje polarizované pohledy: přibližně 30 % respondentů, tedy 81 osob, preferuje soukromý sektor z hlediska širší dostupnosti a bohatší nabídky kurzů.

Na druhé straně, 58 respondentů, což odpovídá asi 22 %, vyjadřuje přesvědčení, že veřejná správa poskytuje lepší vzdělávací možnosti. Toto rozdělení názorů může odrážet vnímání, že soukromý sektor je schopný poskytovat vyšší míru flexibility a inovativnosti ve vzdělávacích procesech, zatímco veřejná správa je vnímána jako zdroj více strukturovaných a na specifické potřeby veřejné správy zaměřených programů.

Další otázka v pořadí (26) měla poskytnout informace, jaké hlavní rozdíly vnímají zaměstnanci úřadu mezi vzdělávacím systémem a jeho vzdělávacími aktivitami ve veřejném sektoru a sektoru soukromém. K této otevřené otázce se vyjádřilo celkem 83 respondentů. Část odpovědí (11) zahrnovala odpověď typu: nevím, nemohu se vyjádřit nebo nemohu dostatečně posoudit apod.

Rozbor odpovědí poskytnutých respondenty odhalil několik zajímavých trendů. V rámci vzdělávacího systému ve veřejné správě byly kladně hodnoceny širší rozsah a větší počet dostupných školení (bylo uvedeno celkem osmkrát), a důraz na profesní vzdělávání (zmíněno pětkrát). Pozitivně byla také hodnocena skutečnost, že školení probíhají během pracovní doby a jsou plně hrazena zaměstnavatelem, což je vnímáno jako významná výhoda.

Naopak, vzdělávací systém soukromého sektoru se jeví být více zaměřený na praktickou aplikaci teorie, s důrazem na funkčnost získaných znalostí v praxi, což bylo zmíněno šestnáctkrát. Prohlubování dovedností bylo zmíněno třináctkrát. Význam byl přikládán také rozvoji dovedností (zmíněnému třináctkrát) a oceňována byla integrace inovací a nových technologií do vzdělávacích procesů. Dále bylo pětkrát zmíněno, že vzdělávací systém soukromého sektoru se vyznačuje vysokou kvalitou vzdělávacích akcí a lektorů.

Přestože vzdělávací systém veřejného sektoru nabízí širší spektrum a garantovaný rozsah vzdělávacích příležitostí, setkává se s kritikou pro svou rigiditu a v některých případech nedostatečnou kvalitu. Vzdělávání zde je často vnímáno jako povinnost, navíc s kritikou zaměřenou na splnění kvantitativních plánů na úkor kvality a užitečnosti, což bylo zdůrazněno třináctkrát. Kromě toho byly zmiňovány omezené finanční zdroje pro vzdělávání a nízká kvalita některých školicích akcí.

Kritika v rámci vzdělávacího systému soukromého sektoru byla zaměřena na kvalitu některých lektorů a obsah vzdělávacích programů, které byly občas považovány za povrchní. Respondent konkrétně uvedl: „*Vlastní zkušenost ze soukromého sektoru: ne vždy jsou přednášející odborníky s praxí, spíše se na nějakém kurzu vyškolí (naučené nějaké manažerské příručky, vedení lidí, asertivita atd.) Mnoho peněz a uplatnitelnost a kvalita mnohdy pochybná.*“

Získaná data naznačují, že ačkoliv vzdělávací systém veřejného sektoru poskytuje širší a více zaručený rozsah vzdělávání, čelí kritice za svůj rigidní charakter a místy nízkou kvalitu. Oproti tomu vzdělávací systém v soukromém sektoru nabízí vzdělávání vyšší kvality s důrazem na praktické dovednosti, avšak může být finančně náročnější a v některých případech méně dostupný. Tato pozorování poukazují na nutnost nalezení rovnováhy mezi kvalitou a kvantitou vzdělávání a zdůrazňují důležitost adaptace veřejné správy na efektivnější a více zaměřené vzdělávací strategie, které by lépe reflektovaly potřeby a cíle zaměstnanců. Sumární přehled výše zmiňovaných odpovědí je zpracován v příloze (viz PŘÍLOHA Q).

Jedna z posledních otázek (27), která byla zaměstnancům v rámci dotazníku položena, se vztahovala k hlavním výhodám a nevýhodám současného vzdělávacího systému z jejich perspektivy.

Výsledky rozboru odpovědí respondentů odrážejí dvojí povahu vzdělávacího systému veřejné správy. Na jedné straně je oceňována garantovaná a institucionalizovaná pravidelnost vzdělávání, která napomáhá udržovat a rozvíjet odborné kompetence zaměstnanců. Na straně druhé se tato systematická povinnost vzdělávání stává terčem kritiky, když se zaměstnanci setkávají s kurzy, jež jsou vnímány jako nadbytečné a neodpovídající jejich reálným potřebám a úlohám. Praktická přizpůsobivost vzdělávacího plánu a přístup k široké paletě vzdělávacích možností jsou sice hodnoceny kladně, avšak restrikce v oblasti financí a přílišná formálnost kurzů představují výrazný limit pro zvyšování efektivity a kvality.

Specifickým problémem, na který odpovědi ukazují, je rigidita ve vztahu k legislativně stanovenému množství školení, která může vést k absolvování kurzů bez ohledu na jejich přínos. Navíc výtky směřují k celkově nižší kvalitě vzdělávání spojené s omezeným rozpočtem veřejné správy na školení.

Přestože je systém veřejné správy chválen za snadnou dostupnost a jistotu vzdělávacích příležitostí, je rovněž kritizován za svou přílišnou formálnost a neelastičnost, které potenciálně snižují motivaci účastníků a efektivitu celého vzdělávacího procesu. Výsledky tak naznačují potřebu změny směřující ke zvýšení flexibility a cílenému přizpůsobení vzdělávacích programů konkrétním potřebám a přání úředníků, a tím i ke zlepšení kvality poskytovaného vzdělání.

Výsledky k otázce 28 ukazují, že většina respondentů (57,62 %) hodnotí vzdělávací systém v organizaci jako spíše správně nastavený, což naznačuje, že převládá mírný optimismus ohledně stávajících vzdělávacích struktur. Množství účastníků, kteří se vyjádřili krajně

pozitivně (rozhodně ano), tvoří pouze menší část (7,43 %). Je možné se domnívat, že i když systém obecně funguje uspokojivě, existuje prostor pro jeho vylepšení.

Na druhou stranu 21,19 % respondentů je spíše nespokojeno s nastavením systému a 4,09 % ho hodnotí jako rozhodně nesprávně nastavený. Ukazuje to na skupinu, která vnímá potřebu zásadních změn nebo úprav.

Výsledky také dokazují, že 9,67 % respondentů se nebylo schopno rozhodnout. Uvedené může odrážet nejistotu nebo nedostatečné informace o vzdělávacím systému nebo jejich rozpolcenost vůči aktuálnímu stavu vzdělávání.

Celkově data poukazují na to, že většina zaměstnanců má k systému vzdělávání ve své organizaci spíše pozitivní postoj, avšak je zřejmé, že existují oblasti, které vyžadují pozornost a možná i inovace, aby se zvýšila celková spokojenost s vzdělávacím systémem.

Úplně poslední otázka (29) byla spíše možností pro respondenty prezentovat své nápady na zlepšení systému vzdělávání v rámci krajského úřadu. Celkem se vyjádřilo 78 respondentů, ale část odpovědí (15) byla vyřazena, protože neobsahovaly žádný návrh. Jednalo se o odpovědi typu: ne, nemám, nic apod.

Na základě zbývajících odpovědí bylo možné identifikovat osm oblastí pro zlepšení vzdělávacího systému v organizaci:

1. Přizpůsobení a flexibilita vzdělávacích plánů.
2. Zaměření na praktickou aplikaci školení.
3. Zlepšení informovanosti a komunikace o dostupných školeních.
4. Zvýšení finančních prostředků pro vzdělávání.
5. Snížení počtu povinných vzdělávacích dnů.
6. Lepší využití intranetu a e-mailu pro propagaci kurzů.
7. Využití interních zdrojů pro lektorování.
8. Organizování školení přímo v budově úřadu.

Podrobnější popis těchto identifikovaných oblastí a návrhy respondentů jsou dostupné v příloze (viz PŘÍLOHA R).

Tyto nápady a připomínky naznačují, že zaměstnanci si cení možností vzdělávání a jsou ochotni se aktivně účastnit školení, která považují za užitečná a přínosná. Současně si však přejí, aby byl systém vzdělávání v organizaci více přizpůsoben individuálním potřebám a poskytoval větší hodnotu s ohledem na jejich konkrétní pracovní role a kariéerní cesty.

## 5.6 Diskuse výsledků

V rámci této kapitoly bude pozornost věnována diskusi zjištěných výsledků dotazníkového šetření, které bylo realizováno mezi zaměstnanci Krajského úřadu Královéhradeckého kraje. Hlavním cílem je poskytnout ucelené odpovědi na dvě dílčí výzkumné otázky, které se týkají uspokojení vzdělávacích potřeb pohledem zaměstnanců a jejich vnímání rozdílů ve vzdělávacím procesu mezi sektorem veřejné správy a sektorem soukromým.

### **DVO1: Jakým způsobem zaměstnanci hodnotí uspokojování svých vzdělávacích potřeb?**

V rámci vlastního výzkumu se autorka zaměřila na hodnocení, jak zaměstnanci Krajského úřadu Královéhradeckého kraje vnímají uspokojování svých vzdělávacích potřeb. Analýza dat z dotazníkového šetření, zahrnujícího bloky tři až pět a část bloku šest, odhalila několik klíčových zjištění, která poskytují cenný vhled do této problematiky.

Blok 3 odhalil, že zaměstnanci jsou motivováni k učení a aktivně se zapojují do nabízených vzdělávacích příležitostí. Pozitivně hodnotí dostupnost informací o vzdělávacích příležitostech a kvalitu vzdělávacích akcí, což ukazuje na efektivní komunikaci a přínos těchto akcí pro pracovní výsledky. Přesto výzkum naznačuje potřebu rozšíření a diverzifikace vzdělávacích aktivit, aby lépe reflektovaly aktuální potřeby a očekávání zaměstnanců.

V bloku 4 byla zdůrazněna spokojenost s legislativně stanoveným rozsahem vzdělávacího plánu a relevantností stávajícího vzdělávacího plánu pro pracovní pozice respondentů. Přesto existuje prostor pro zlepšení v procesu zapojení úředníků do plánování vzdělávání a v individualizaci vzdělávacích plánů.

Analýza bloku 5 poukázala na snahu krajského úřadu získávat přímou zpětnou vazbu od zaměstnanců a podporovat osobní přístup k hodnocení vzdělávacích potřeb. Vyšlo však najevo, že je nutné zlepšit interní komunikaci a zapojení zaměstnanců do hodnocení vzdělávacích aktivit.

Závěry z části bloku 6 (otázky 23–24, 28–29) odhalily silný zájem zaměstnanců o rozvoj měkkých dovedností a celoživotní učení. Přestože byl zaznamenán mírný optimismus ohledně nastavení stávajícího vzdělávacího systému, byla zdůrazněna také potřeba jeho vylepšení, zejména v oblastech přizpůsobení, flexibility a praktické aplikace vzdělávacího obsahu.

Pro zvýšení celkové spokojenosti se vzdělávacím systémem je klíčové zlepšení informovanosti a komunikace o dostupných školeních a vzdělávacích akcích. To může být dosaženo lepším

využíváním interních komunikačních kanálů, jako jsou intranet a e-mail. Zároveň existuje potřeba revidovat rozpočet pro vzdělávání, aby byly zajištěny dostatečné finanční prostředky na kvalitní vzdělávání a na podporu interaktivních metod vzdělávání, které preferují zaměstnanci. Tyto zpětné vazby od zaměstnanců jsou nepostradatelné pro další rozvoj a inovaci vzdělávacího systému ve veřejné správě, aby lépe sloužil potřebám a očekáváním jeho zaměstnanců.

V závěru lze konstatovat, že výsledky dotazníkového šetření jasně ukazují, že zaměstnanci Krajského úřadu Královéhradeckého kraje hodnotí uspokojování svých vzdělávacích potřeb pozitivně, avšak zároveň identifikují specifické oblasti, ve kterých je potřeba systém dále rozvíjet a vylepšovat.

Lze též konstatovat, že klíčová zjištění z výzkumného šetření autorky se v mnohém shodují s hodnocením a percepcí vzdělávacích systémů státních zaměstnanců, jak je popsáno v subkapitole 3.3.3. V obou případech byla zdůrazněna vysoká míra zapojení zaměstnanců do vzdělávacích aktivit, jejich motivace k profesnímu růstu a pozitivní vnímání podpory ze strany zaměstnavatelů. Rovněž byla identifikována řada obdobných výzev včetně nedostatku času na vzdělávání, omezené nabídky specializovaných školení a potřeby lepšího zapojení zaměstnanců do plánování vzdělávacích aktivit.

Tato paralela mezi zjištěními z průzkumů státních zaměstnanců a vlastního výzkumu úředníků ÚSC podtrhuje univerzální potřebu kontinuálního rozvoje a inovace ve vzdělávacích systémech veřejné správy. Zároveň ukazuje na specifické oblasti, ve kterých je potřeba systém dále rozvíjet a vylepšovat, aby lépe odpovídal individuálním potřebám a očekáváním zaměstnanců.

Předchozí analýza a výzkumná zjištění společně poskytují cenný základ pro formulaci doporučení směřujících k efektivnějšímu a inkluzivnějšímu přístupu k vzdělávání ve veřejné správě. V kontextu celé práce tak vlastní výzkum přináší důležité srovnání a doplňuje obecnější závěry z předchozích studií, posiluje argumentaci pro nutnost celkového zlepšení vzdělávacích systémů a podporuje iniciativy pro jejich další rozvoj.

## **DVO2: Jaké rozdíly jsou vnímány zaměstnanci mezi vzděláváním ve veřejné správě a v soukromém sektoru?**

Výsledky dotazníkového šetření, které se týkají vnímání rozdílů mezi vzděláváním ve veřejné správě a soukromém sektoru (modul 6, otázky 25–27), přímo korespondují s obsahem kapitoly 4 diplomové práce, která se věnuje tématu rozdílů ve vzdělávacích systémech obou sektorů. Zatímco kapitola 4 poskytuje širší teoretický rámec a definuje klíčové rozdíly v cílech vzdělávání, právní regulaci, financování, rozsahu a kvalitě vzdělávacích aktivit stejně jako v hodnocení a měření účinnosti vzdělávacích programů, dotazníkové šetření přináší konkrétní vnímání a zkušenosti zaměstnanců týkající se těchto rozdílů.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci ve veřejném sektoru ocení širší rozsah a větší počet dostupných školení, důraz na profesní vzdělávání a to, že školení probíhají během pracovní doby a jsou plně hrazena zaměstnavatelem. Tyto pozitivní aspekty odpovídají popisu v kapitole 4, která zdůrazňuje garantovanou a institucionalizovanou pravidelnost vzdělávání ve veřejné správě jako klíčový prvek pro udržování a rozvoj odborných kompetencí zaměstnanců.

Naopak dotazníkové šetření ukázalo, že soukromý sektor je vnímán jako více zaměřený na praktickou aplikaci teorie, inovace a nové technologie, což koresponduje s popisem v kapitole 4, kde je zmíněna flexibilita a adaptabilita soukromého sektoru jako zásadní pro efektivní reakci na tržní výzvy a technologické změny.

Nejzřetelnější shoda mezi výsledky dotazníkového šetření a obsahem kapitoly 4 je ve vnímání nevýhod ve veřejném sektoru, jako je povinnost vzdělávání bez přihlídnutí ke kvalitě a přínosu, a v soukromém sektoru, jako je někdy vnímaná nízká kvalita některých lektorů a obsahu vzdělávání. Kapitola 4 rozebírá právní regulace, financování a rozsah kvality vzdělávacích aktivit jako faktory, které formují tyto rozdíly ve vnímání kvality a přístupu k vzdělávání v obou sektorech. Z toho vyplývá, že výsledky dotazníkového šetření poskytují praktickou ilustraci a potvrzení teoretických konceptů a analýz prezentovaných v kapitole 4 této práce.

Tyto výsledky výzkumného šetření tedy nejenže podporují závěry kapitoly, ale také poskytují cenné empirické důkazy o tom, jak jsou teoretické koncepty vnímány a prožívány v reálném životě zaměstnanců ve veřejném a soukromém sektoru.



## ZÁVĚR

V současné době, kdy se společnost a požadavky na veřejnou správu neustále vyvíjejí, nabývá vzdělávání úředníků zásadního významu. Schopnost úředníků adaptovat se na měnící se legislativní a sociální podmínky, zvyšovat svou odbornost a efektivně reagovat na potřeby občanů je přímo závislá na kvalitě a přístupnosti jejich vzdělávání. Vzdělávání tak představuje klíčový nástroj pro rozvoj profesionální a kompetentní veřejné správy, která je schopna čelit současným i budoucím výzvám.

V rámci této diplomové práce bylo provedeno podrobné zkoumání systému vzdělávání úředníků ve veřejné správě České republiky. Práce byla rozdělena do pěti kapitol, ve kterých byly teoreticky a prakticky analyzovány klíčové aspekty vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve veřejném sektoru.

V první kapitole byly definovány základní pojmy týkající se veřejné správy, jejího členění a zaměstnanců veřejné správy. Druhá kapitola se zaměřila na teoretické přístupy ke vzdělávání zaměstnanců obecně. Třetí kapitola, kterou autorka zařazuje již do části spíše praktické, detailně představila systém vzdělávání úředníků ve veřejné správě včetně legislativního rámce, druhů vzdělávání a samotného vzdělávacího cyklu. Čtvrtá kapitola porovnávala vzdělávací systém ve veřejné správě a soukromém sektoru. Poslední pátá kapitola se věnovala vlastnímu výzkumu, tj. dotazníkovému šetření a analýze dat získaných od zaměstnanců vybrané organizace veřejné správy, kterou byl Krajský úřad Královéhradeckého kraje.

Na základě shromážděných dat a provedených rozborů bylo identifikováno několik klíčových zjištění. Ukázalo se, že vzdělávací systém ve veřejné správě je pevně zakotven v legislativním rámci a je charakterizován širokou škálou vzdělávacích přístupů a metod. Lze konstatovat celou řadu pozitiv, která vzdělávací systém ve veřejné správě představuje, ať už se jedná o dostupnost, pravidelnost, institucionalizaci poskytovaných vzdělávacích aktivit nebo skutečnost, že tyto vzdělávací aktivity jsou akreditovány a garantovány státem. Za významná pozitiva lze také považovat fakt, že další vzdělávání (především školení a kurzy) hradí zaměstnavatel a že se nejčastěji odehrává v rámci pracovní doby zaměstnance. Nicméně výzkum také poukázal na některé slabiny systému, jako jsou nedostatečná flexibilita a přizpůsobivost k potřebám jednotlivých úředníků a nejednotnost ve výkladu a aplikaci vzdělávacích regulací. Problémem může často být i jistá formálnost a případy, kdy vybrané vzdělávací aktivity neodpovídají reálným potřebám úředníků. Dlouhodobou bolestí ve státní správě jsou pak omezené finanční prostředky určené pro další vzdělávání, jejichž nedostatek

se může projevit v nižší kvalitě vzdělávacích aktivit, a následně tedy i kvalitě znalostí a vědomostí samotných úředníků.

V závěru práce jsou formulována doporučení pro zlepšení systému vzdělávání úředníků ve veřejné správě. Mezi hlavní doporučení patří zvýšení flexibility a individualizace vzdělávacích programů, lepší využívání moderních technologií a digitálních platforem pro vzdělávání a rozvoj soft skills. Dále je doporučeno zintenzivnění spolupráce mezi různými institucemi veřejné správy s cílem sdílet osvědčené postupy a zkušenosti v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Problematika vzdělávání úředníků ve veřejné správě rozkrývá rozsáhlé pole otázek a výzev, které překračují rámec této diplomové práce. Vzhledem k této skutečnosti zůstává mnoho aspektů tohoto tématu pouze okrajově prozkoumáno. Rozšíření práce o detailní analýzu potenciálních změn v samotných legislativních dokumentech např. v zákoně o úřednících územních samosprávných celků a zákoně o státní službě by nepochybně přispělo k hlubšímu porozumění a efektivitě systému vzdělávání. Přesto je třeba zdůraznit, že dokonalost vzdělávacího systému nezaručuje automaticky ideální a účinný průběh vzdělávání úředníků, protože determinantem zůstává osobní angažovanost a přístup každého úředníka, což znemožňuje garantovat výjimečnou kvalitu a vynikající úroveň ve vzdělávání úředníků veřejné správy.

## POUŽITÁ LITERATURA

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. PDF. 13th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6965 8.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

BĚLECKÝ, Miroslav, 2015. *Zákon o státní službě a zákony související: komentář*. 2. vyd. Praha: VOX. ISBN 978-80-87480-35-9.

BOČKOVÁ, Věra, 2000. *Celoživotní vzdělávání – výzva nebo povinnost?* Texty k otevřenému a distančnímu vzdělávání. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého. ISBN 80-244-0155-X.

BOYNE, George; POOLE, Michael a JENKINS, Glenville, 1999. *Human Resource Management in the Public and Private Sectors: An Empirical Comparison*. Online. Public Administration, roč. 77, č. 2, s. 407–420. ISSN 0033-3298. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00160>. [cit. 2023-11-05].

BRUNETTO, Yvonne a BEATTIE, Rona, 2020. *Changing role of HRM in the public sector*. Online. Public Management Review, roč. 22, č. 1, s. 1–5. ISSN 1471-9037. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645876>. [cit. 2023-11-05].

COUFALOVÁ, Tereza a VAVROCHOVÁ, Simona, 2022. *Minimum personalisty územního samosprávného celku*. Praha: Svaz měst a obcí České republiky. ISBN 978-80-88375-15-9.

ČESKO, 1993a. Zákon č. 1 ze dne 16. prosince 1992, Ústava České republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 1, s. 3–16.

ČESKO, 1993b. Zákon č. 2 ze dne 16. prosince 1992, Listina základních práv a svobod. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 1, s. 17–23.

ČESKO, 1999. Zákon č. 106 ze dne 8. června 1999, o svobodném přístupu k informacím. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 39.

ČESKO, 2000. Zákon č. 131 ze dne 17. května 2000, o hlavním městě Praze. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 39.

ČESKO, 2002a. Zákon č. 312 ze dne 13. června 2002, o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 114, s. 6598–6612.

ČESKO, 2002b. Vyhláška 512 ze dne 28. listopadu 2002, o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 177, s. 10094–10115.

ČESKO, 2002c. Zákon č. 150 ze dne 21. března 2002, soudní řád správní. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 61, s. 3306–3330.

ČESKO, 2002d. Zákon č. 218 ze dne 26. dubna 2002, o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 84, s. 4914–4990.

ČESKO, 2006. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 84, s. 3164–3241.

ČESKO, 2012a. Vyhláška 304 ze dne 12. září 2012, o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 107, s. 3922–3934.

ČESKO, 2012b. Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012, občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 33, s. 1026–1365.

ČESKO, 2014. Zákon č. 234 ze dne 1. října 2014, o státní službě. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 99, s. 2634–2692.

ČESKO, 2015. Nařízení vlády č. 136 ze dne 8. června 2015, o rovnocennosti některých zkoušek a odborných kvalifikací zvláštní části úřednické zkoušky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 58, s. 1858–1863.

ČESKO, 2019. Služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 4/2019 ze dne 5. listopadu 2019, kterým se stanoví Rámcová pravidla vzdělávání ve služebních úřadech. In: *Sbírka služebních předpisů náměstka ministra vnitra pro státní službu*. S. 1–9.

- ČESKO, 2023. Zákon č. 281 ze dne 12. září 2023, kterým se mění zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 132, s. 3994–4018.
- DISMAN, Miroslav, 2011. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměněné vyd. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1966-8.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2001. *Personální řízení I*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-245-0248-8.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Beckova edice ekonomie. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- EVANGELU, Jaroslava Ester; BOMMEL, Frank van a JUŘIČKA, Ondřej, 2013. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Monografie (Key Publishing). Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-197-9.
- EVROPSKÁ UNIE, 2006. *Rozhodnutí Evropského Parlamentu a Rady č 1720/2006/ES ze dne 15. listopadu 2006: kterým se zavádí akční program v oblasti celoživotního učení*. Úřední věstník Evropské unie, s. 45–63.
- FARNHAM, David a HORTON, Sylvia, 1996. *Managing People in the Public Services*. Online (eBook). London: Macmillan Education UK. ISBN 978-0-333-63045-7. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/978-1-349-24632-8>. [cit. 2023-11-05].
- HENDRYCH, Dušan et al., 2012. *Správní právo: obecná část*. 8. vyd. Beckovy právnické učebnice. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-254-3.
- HENDRYCH, Dušan et al., 2014. *Správní věda: teorie veřejné správy*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-561-0.
- HENDRYCH, Dušan et al., 2016. *Správní právo: obecná část*. 9. vyd. Academia iuris (C. H. Beck). Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-624-1.
- HOMFRAY, Šárka; KLEVETOVÁ, Dominika a STANĚK, Michal, 2020. *Praktický průvodce státní službou*. Právo pro každého (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1756-7.

- HORECKÝ, Jan a MACHÁLEK, Petr, 2017. *Právní poměry při výkonu závislé práce ve veřejné správě*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-8811-5.
- HORNÍK, Jan a KUŠ, Petr, 2019. *Územní samospráva přehledně a v příkladech*. 2. aktualiz. vyd. Skripta (Institut pro veřejnou správu). Praha: Institut pro veřejnou správu. ISBN 978-80-86976-55-6.
- HORZINKOVÁ, Eva a NOVOTNÝ, Vladimír, 2013. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 3., upr. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-459-6.
- HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HŘEBÍKOVÁ, Iva et al., 2022. *Zákon o státní službě: komentář*. Beckova edice komentované zákony. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-842-9.
- HŮRKA, Petr, 2022. Posouzení aktuálního stavu právní úpravy státní služby (Assessment of the current state of civil service legislation). *Soukromé právo*, roč. 10, č. 11, s. 5–9. ISSN 2533-4239.
- HŮRKA, Petr, 2024. *Zákoník práce: komentář*. 7. vydání. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-803-1.
- CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, Iveta, 2022. *Řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru*. Právní monografie (Wolters Kluwer ČR). Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-393-7.
- CHRÁSKA, Miroslav, 2016. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualiz. vyd. Pedagogika (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5326-3.
- INSTITUT PRO VEŘEJNOU SPRÁVU PRAHA, 2022. *Zkoušky zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků*. Online. Institut pro veřejnou správu Praha. Dostupné z: [https://www.institutpraha.cz/obj/files/8/sys\\_media\\_5767.pdf](https://www.institutpraha.cz/obj/files/8/sys_media_5767.pdf). [cit. 2024-03-29].
- JEŘÁBEK, Hynek, 1992. *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha: Karolinum. ISBN 80-7066-662-5.
- KAMRÁDOVÁ, Lucie; KUDĚLA, Jan; SCISKALOVÁ, Marie a VOLKOVÁ, Soňa, 2020. *Vybrané problémy veřejné správy*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Fakulta veřejných politik v Opavě, Ústav veřejné správy a regionální politiky. ISBN 978-80-7510-427-4.

KERLINOVÁ, Alena a TOMÁŠKOVÁ, Eva, 2014. *Management veřejné správy*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6918-3.

KIRKPATRICK, Donald L. a KIRKPATRICK, James D., 2006. *Evaluating Training Programs: The Four Level*. Online (PDF e-book). 3rd ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. ISBN 978-1-57675-796-3. Dostupné z: [https://www.google.cz/books/edition/Evaluating\\_Training\\_Programs/BJ4QCmvP5rcC?hl=cs&gbpv=1&dq=donald%C2%A0Kirkpatrick&printsec=frontcover](https://www.google.cz/books/edition/Evaluating_Training_Programs/BJ4QCmvP5rcC?hl=cs&gbpv=1&dq=donald%C2%A0Kirkpatrick&printsec=frontcover). [cit. 2023-11-18].

KNIES, Eva; BORST, Rick T.; LEISINK, Peter a FARNDALE, Elaine, 2022. *The distinctiveness of public sector HRM: A four-wave trend analysis*. Online. Human Resource Management Journal, roč. 32, č. 4, s. 799–825. ISSN 0954-5395. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12440>. [cit. 2023-11-05].

KNIES, Eva; BOSELIE, Paul; GOULD-WILLIAMS, Julian a VANDENABEELE, Wouter, 2018. *Strategic human resource management and public sector performance: context matters*. Online. The International Journal of Human Resource Management, s. 1–13. ISSN 0958-5192. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088>. [cit. 2023-11-05].

KOCIANOVÁ, Renata; FONVILLE, Alexandra; GRUBER, Jan a JANŠOVÁ, Marie, 2022. *Analýza zákona o státní službě*. PDF. Praha: Ministerstvo vnitra ČR. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/vzdelavani-ostatni-dokumenty.aspx>. [cit. 2024-03-31].

KOPÁČKOVÁ, Slávka, 2023. *Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. UNES – účetnictví neziskového sektoru*, č. 7, s. 27.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

KRBOVÁ, Jana, 2017. *Moderní management ve veřejné správě: nové, inovativní a kreativní přístupy v managementu veřejné správy: výzvy a možnosti*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-744-8.

KUBEŠ, Marián; KURNICKÝ, Roman a SPILLEROVÁ, Dagmar, 2004. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Manažer. Praha: Grada. ISBN 80-247-0698-9.

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

- LINDEROVÁ, Ivica; SCHOLZ, Petr a MUNDUCH, Michal, 2016. *Úvod do metodiky výzkumu*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava. ISBN 978-80-88064-23-7.
- MINISTERSTVO KULTURY ČR, 2024. *Ostatní dokumenty a stanoviska: P3 VZOR – osvědčení – § 196*. Online. Ministerstvo kultury ČR. Dostupné z: <https://www.mk.gov.cz/ostatni-dokumenty-a-stanoviska-cs-157>. [cit. 2024-03-29].
- MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Společnost (Academia). Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.
- MV ČR, 2023a. *Závěry z online dotazníkového šetření ke vzdělávání státních zaměstnanců ve státní správě*. PDF. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/vzdelavani-ostatni-dokumenty.aspx>. [cit. 2024-03-31].
- MV ČR, 2023b. *Zpráva o stavu vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a státních zaměstnanců ve služebních úřadech za rok 2022*. PDF. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/vzdelavani-ostatni-dokumenty.aspx>. [cit. 2024-03-31].
- MV ČR, 2023c. *Výroční zpráva o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků v České republice v roce 2022*. PDF. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky.
- MV ČR, 2024a. *Institut státní správy*. Online. Ministerstvo vnitra ČR. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/institut-statni-spravy.aspx>. [cit. 2024-03-16].
- MV ČR, 2024b. *O státní službě – vzdělávání*. Online. Ministerstvo vnitra ČR. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/vzdelavani-pravni-uprava.aspx>. [cit. 2024-03-02].
- Nález Ústavního soudu ze dne 30. června 2015 sp. zn. Pl. ÚS 21/14, ve věci návrhu na zrušení zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, nebo jeho jednotlivých ustanovení. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 81, s. 2308–2355.
- NĚMEC, Otakar; BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. Eupress. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-083-8.
- OECD, 2023. *Veřejná správa v České republice na krajské a obecní úrovni*. Online. In: *Public Governance Reviews: Czech Republic: Towards a More Modern and Effective Public Administration*. Paris: OECD Publishing, s. 194–247. Dostupné z: <https://doi.org/doi.org/10.1787/2651546f-cs>. [cit. 2024-03-25].



- PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRÍTESKÝ, Marek, 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.
- PEKOVÁ, Jitka; PILNÝ, Jaroslav a JETMAR, Marek, 2008. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-351-5.
- PICHT, Jan et al., 2020. *Zákon o státní službě: komentář*. 2. vyd. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-654-2.
- POMAHAČ, Richard, 2011. *Základy teorie veřejné správy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-330-8.
- PONDĚLÍČKOVÁ, Klára a ŠTASTNÝ, Vít, 2016. *Zákon o úřednících územních samosprávných celků: komentář*. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-301-3.
- PROVAZNÍKOVÁ, Romana, 2015. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Finance (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5608-0.
- REKTOŘÍK, Jaroslav a ŠELEŠOVSKÝ, Jan, 2003. *Kontrolní systémy veřejné správy a veřejného sektoru*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-72-6.
- SLÁDEČEK, Vladimír, 2013. *Obecné správní právo*. 3., aktualiz. a upr. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7478-002-8.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Manažer. Praha: Grada. ISBN 9788024758701.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.
- ÚŘAD VLÁDY ČR, 2006. *Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech*. Praha: Úřad vlády České republiky, odbor řízení lidských zdrojů ve správních úřadech. ISBN 80-86734-90-0.
- ÚŘAD VLÁDY ČR, 2012. *Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy*. PDF. Praha: Vláda České republiky.
- ÚŘAD VLÁDY ČR, 2016. *Etický kodex Úřadu vlády České republiky*. PDF. Praha: Vláda České republiky.

ÚŘAD VLÁDY ČR, 2023. *ODok*. Online. Dostupné z: <https://odok.cz/portal/>. [cit. 2023-10-31].

ÚŘAD VLÁDY ČR, 2024. *Kritický nedostatek ICT pracovníků ve veřejné správě: Návrhy řešení*. PDF. Praha: Úřad vlády ČR, Kabinet místopředsedy vlády pro digitalizaci.

VALACHOVÁ, Kateřina, 2014. *Zákon o státní službě I*. Online. Právní prostor, s. 1–7. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/spravni-pravo/zakon-o-statni-sluzbe>. [cit. 2023-09-28].

VAVERA, František; HULINSKÝ, Petr; MLSNA, Petr; MATES, Pavel; CHRÁSTKOVÁ, Kristina et al., 2015. *Zákon o státní službě s poznámkami*. Pro praxi. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-518-0.

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

ZHÁNĚL, Jiří; HELLEBRANDT, Vladimír a SEBERA, Martin, 2014. *Metodologie výzkumné práce*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6696-0.

## PŘÍLOHY

PŘÍLOHA A: Přehled zásad a povinností zaměstnanců veřejné správy .....	100
PŘÍLOHA B: Systém řízení lidských zdrojů.....	101
PŘÍLOHA C: Faktory s vlivem na výběr metody vzdělávání .....	102
PŘÍLOHA D: Metody vzdělávání podle skupin a jejich stručná charakteristika .....	103
PŘÍLOHA E: Vzor osvědčení o vykonání úřednické zkoušky.....	104
PŘÍLOHA F: Přehled správních činností vyžadujících ověření ZOZ úředníků ÚSC .....	105
PŘÍLOHA G: Ukázka protokolu ze zkoušky ZOZ od IVS Praha .....	106
PŘÍLOHA H: Počet akreditovaných vzdělávacích institucí dle sídel v krajích .....	107
PŘÍLOHA I: Schéma kroků plánovaného vzdělávání .....	108
PŘÍLOHA J: Vzor vzdělávacího plánu státního zaměstnance .....	109
PŘÍLOHA K: Průvodní dopis k dotazníkovému šetření .....	110
PŘÍLOHA L: Organizační struktura Krajského úřadu Královéhradeckého kraje od 1. 4. 2024 .....	111
PŘÍLOHA M: Lhůtník ke vzdělávání zaměstnanců Krajského úřadu Královéhradeckého kraje .....	112
PŘÍLOHA N: Přehled nákladů krajského úřadu na vzdělávání zaměstnanců (2019-2023)...	113
PŘÍLOHA O: Výsledky uzavřených otázek dotazníkového šetření.....	114
PŘÍLOHA P: Specifické vzdělávací potřeby zaměstnanců podle oblasti a četnosti .....	127
PŘÍLOHA Q: Percepce rozdílů ve vzdělávacích systémech zaměstnanci krajského úřadu...	128
PŘÍLOHA R: Identifikované oblasti pro zlepšení vzdělávacího systému krajského úřadu ...	129

## **PŘÍLOHA A: Přehled zásad a povinností zaměstnanců veřejné správy**

**Zásada legality:** Zaměstnanci veřejné správy jsou řízeni a vázáni platnými právními předpisy. Jejich jednání je podřízeno právu a zákonům.

**Zásada nestrannosti:** Zaměstnanci veřejné správy jsou povinni zachovávat nestrannost při rozhodování a jednání a nesmí preferovat žádné zvláštní zájmy nebo skupiny.

**Zásada edukační:** Lze označit také, jako princip kontinuálního vzdělávání. Zaměstnanci veřejné správy mají povinnost neustále rozvíjet své dovednosti, znalosti a kompetence. To zahrnuje aktivní účast na školeních, kurzech a jiných vzdělávacích aktivitách, které jsou relevantní pro jejich pracovní pozici. Tato zásada podporuje profesní růst a zvyšuje kvalifikaci zaměstnanců, což přispívá k efektivnějšímu plnění veřejných povinností a poskytování kvalitních služeb občanům.

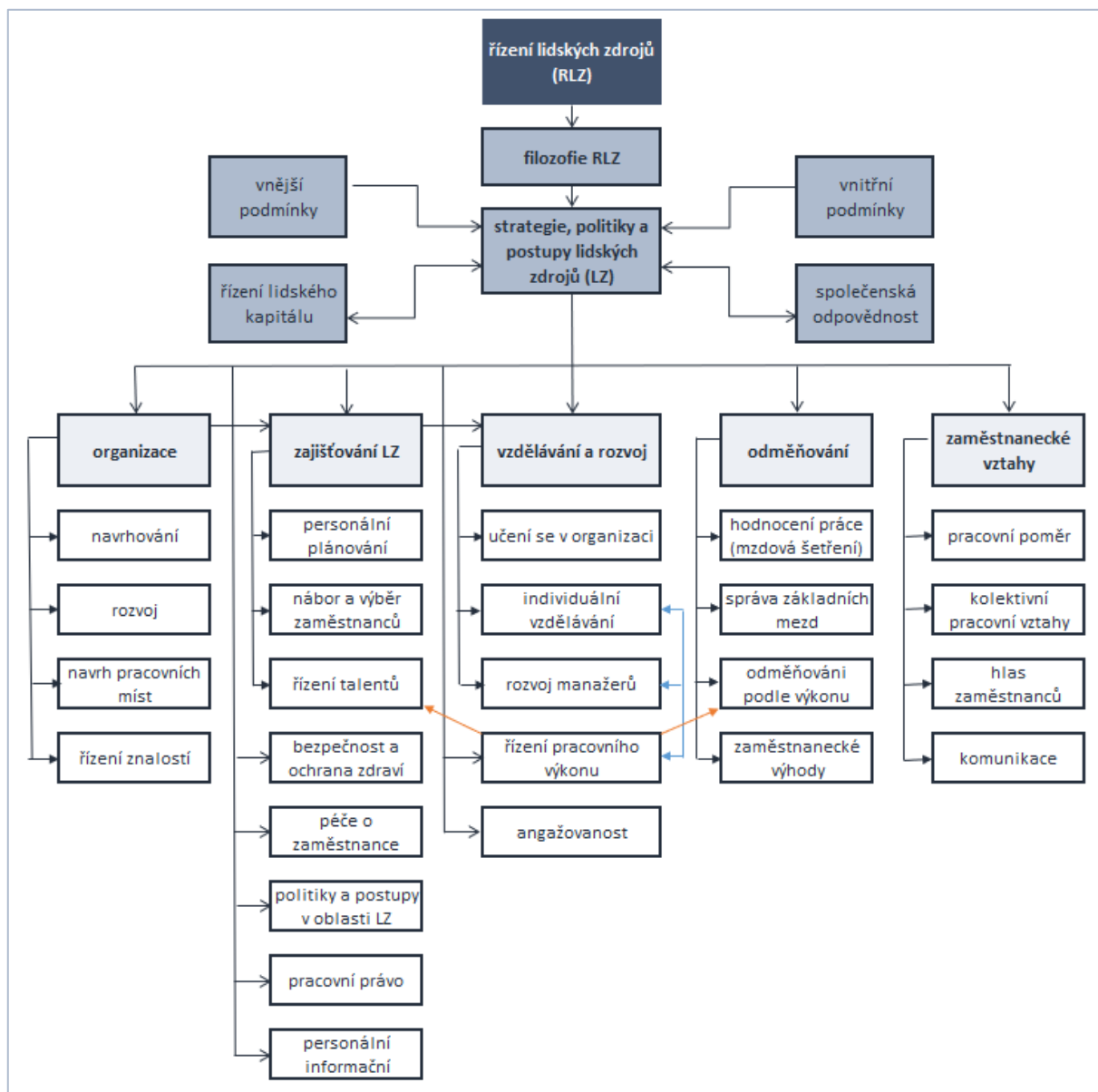
**Zásada mlčenlivosti:** Zaměstnanci veřejné správy mají povinnost zachovávat důvěrnost týkající se citlivých informací, které získali v souvislosti se svými pracovními povinnostmi. To zahrnuje neposkytování těchto informací třetím stranám a ochranu důvěrných dat a záznamů. Tato zásada je klíčová pro ochranu osobních údajů a zajištění důvěrnosti informací veřejné správy.

**Zásada veřejné informovanosti:** Státní zaměstnanci mají povinnost poskytovat informace o činnosti služebního úřadu podle zákona č. 106/1999 Sb. o svobodném přístupu k informacím. Úředníci ÚSC jsou povinni poskytovat informace stanovené zvláštními právními předpisy.

**Zásada dobré praxe:** Zaměstnanci veřejné správy mají povinnost jednat v souladu s osvědčenými postupy a standardy (dobrá praxe) a zároveň hospodařit s veřejnými prostředky hospodárně a efektivně. Tím zajistí kvalitní poskytování veřejných služeb a optimální využití finančních prostředků ve prospěch veřejnosti.

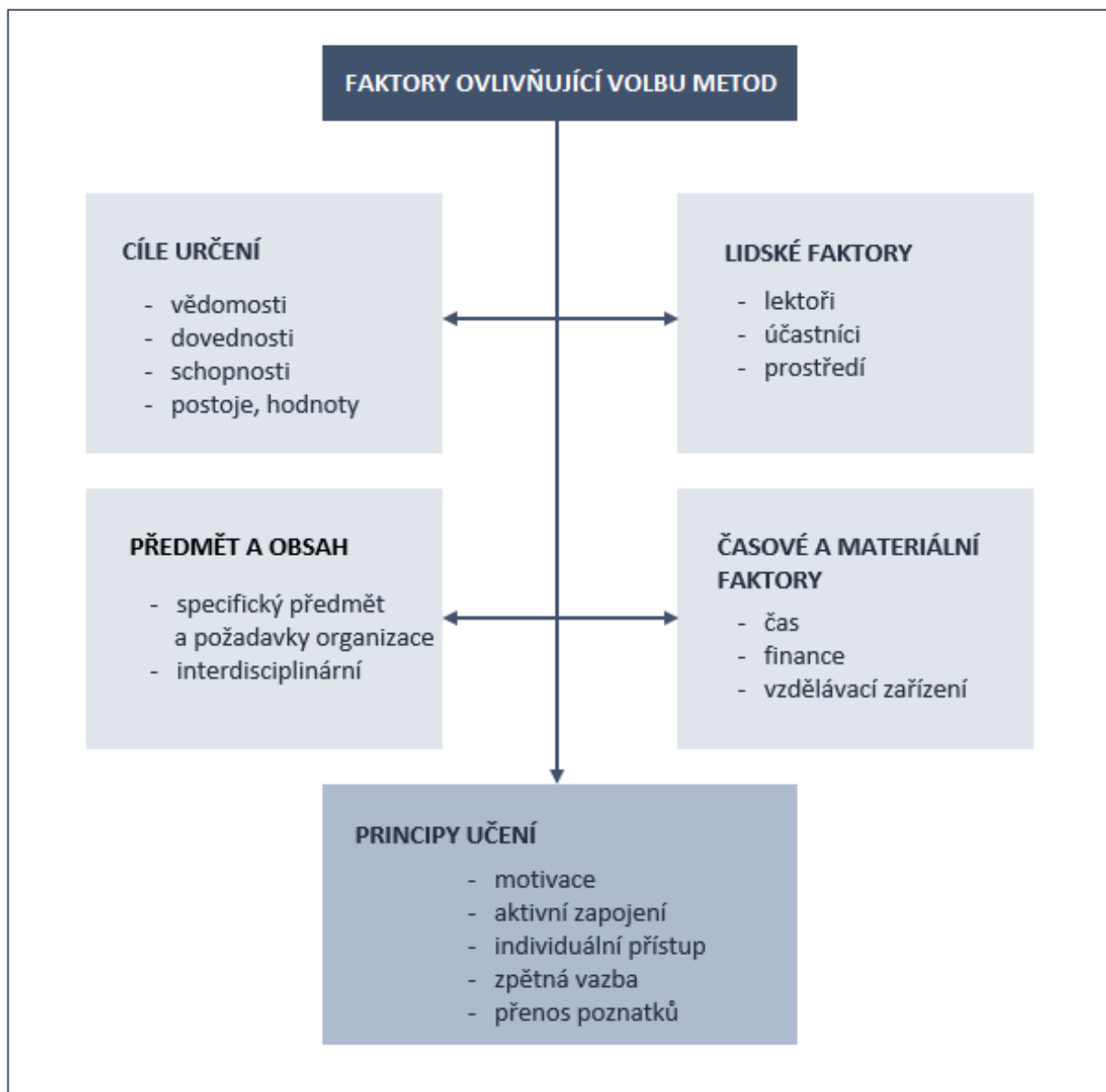
*Zdroj: upraveno dle (Horzinková, Novotný, 2013, s. 94–96, 106–107)*

## PŘÍLOHA B: Systém řízení lidských zdrojů



Zdroj: upraveno dle (Armstrong, Taylor, 2014, s. 37)

## PŘÍLOHA C: Faktory s vlivem na výběr metody vzdělávání



Zdroj: upraveno dle (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 112)

## PŘÍLOHA D: Metody vzdělávání podle skupin a jejich stručná charakteristika

METODY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ		
NA PRACOVIŠTI (On-the-job)	MIMO PRACOVIŠTĚ (Off-the-job)	NA ROZHRANÍ MEZI PRACOVIŠTĚM A MIMO PRACOVIŠTĚ
<p><b>Instruktaž při výkonu práce:</b> krátkodobé úkoly pod dohledem s cílem osvojit si konkrétní dovednosti.</p> <p><b>Asistování:</b> proces postupného osvojování všech aspektů určitého druhu práce.</p> <p><b>Práce na projektu:</b> zvládnutí komplexního úkolu vyžadující širší spektrum pracovních úkolů.</p> <p><b>Rotace práce:</b> možnost získat komplexní přehled a rozvoj systémového myšlení.</p> <p><b>Rozšiřování a obhajování pracovních úkolů:</b> zvládnutí většího spektra pracovních úkolů s cílem vedení k větší samostatnosti a zodpovědnosti.</p> <p><b>Coaching:</b> vzdělávání spolupracovníků při jejich vedení, poskytování zpětné vazby na jejich výkon.</p> <p><b>Mentoring:</b> učení se od zaměstnance s přirozenou autoritou.</p> <p><b>Counselling:</b> vzájemné ovlivňování a konzultování mezi zaměstnancem a jeho školitelem.</p>	<p><b>Přednáška:</b> získávání převážně teoretických poznatků.</p> <p><b>Seminář:</b> aktivnější forma získávání teoretických poznatků.</p> <p><b>Demonstrace:</b> předvedení praktických dovedností pomocí názorného ukázání.</p> <p><b>Workshop, případové studie:</b> typové řešení problémů s využitím praktických příkladů.</p> <p><b>Brainstorming, brainwriting:</b> kreativní způsob hledání alternativních řešení problémů.</p> <p><b>Simulace:</b> situační způsob řešení praktických problémů.</p> <p><b>Hraní rolí:</b> výcvik praktických schopností a dovedností.</p> <p><b>Assessment centre:</b> simulace reálných situací, řešení reálných problémů.</p> <p><b>Outdoor training:</b> nácvik interpersonálních dovedností na principu „Škola hrou“.</p>	<p><b>Pracovní porady:</b> vyměňování zkušeností, pochopení širších souvislostí problémů mimo pracoviště.</p> <p><b>Samostudium, distanční vzdělávání:</b> úzce zaměřené vzdělávání do potřebné oblasti.</p> <p><b>Počítačové a on-line programy:</b> individualizované vzdělávání s využitím interaktivních počítačových programů.</p> <p><b>Firemní poradenství:</b> hledání optimálních variant řešení reálných problémů ve spolupráci s poradenskou firmou.</p> <p><b>Action learning:</b> pravidelné setkávání skupiny zaměstnanců s cílem tvůrčího učení a sdílení znalostí.</p> <p><b>Trainee programs:</b> členěné programy na přípravu zaměstnanců k převzetí složitých pracovních úkolů.</p>

*Zdroj: upraveno dle (Dvořáková, 2001, s. 103)*

## PŘÍLOHA E: Vzor osvědčení o vykonání úřednické zkoušky

<b>Číslo osvědčení:</b>
<b>Název služebního úřadu:</b>
<b>Sídlo služebního úřadu:</b>
<b>Obor státní služby:</b>
<b>OSVĚDČENÍ</b> <b>O ÚSPĚŠNÉM VYKONÁNÍ ÚŘEDNICKÉ ZKOUŠKY</b>
..... <i>(titul, jméno, popřípadě jména, a příjmení)</i>
..... <i>(evidenční číslo státního zaměstnance, popřípadě datum a místo narození)</i>
<b>ú s p ě š n ě</b> <b>vykonal(a)</b>
podle § 196 odst. 1 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě,
<b>obecnou část úřednické zkoušky</b>
<b>zvláštní část úřednické zkoušky pro obor státní služby</b> <b>xx</b>
V ..... dne..... (místo a datum vydání osvědčení)
..... (razítko a podpis)

Zdroj: Ministerstvo kultury ČR, 2024



## PŘÍLOHA F: Přehled správních činností vyžadujících ověření ZOZ úředníků ÚSC

SPRÁVNÍ ČINNOSTI
při správním rozhodování a dozorové činnosti v silničním hospodářství
v silniční dopravě
při přestupkovém řízení ve věcech bezpečnosti a plynulosti silničního provozu na úseku dopravy a silničního hospodářství a správních řízeních souvisejících
při správním rozhodování o řidičských oprávněních a řidičských průkazech
při správním rozhodování o registračních úkonech v oblasti provozu silničních vozidel
při správním rozhodování a dozorové činnosti při provozování drah a drážní dopravy
při finančním hospodaření územních samosprávných celků a jeho přezkumu
při správě daní, poplatků a jiných obdobných peněžitých plnění
při památkové péči a správě sbírek muzejní povahy
v územním plánování
při územním rozhodování a při rozhodování na úseku stavebního řádu a vyvlastnění
při výkonu veřejného opatrovnictví
v sociálních službách
při sociálně-právní ochraně dětí
při správě živnostenského podnikání
při přípravě a realizaci hospodářských opatření pro krizové stavy
ve školství
při přestupkovém řízení ve věci pořádku ve státní správě, pořádku v územní samosprávě, veřejného pořádku, občanského soužití a majetku
při správě matrik a státního občanství
při vedení evidence obyvatel a vydávání občanských průkazů a cestovních dokladů
při zajištění ochrany obyvatel a krizovém řízení
ve zdravotnictví
ve vodním hospodářství
v lesním hospodářství a myslivosti
v zemědělství
v ochraně přírody a krajiny
v ochraně ovzduší
v hospodaření s odpady
při prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými směsmi
při posuzování vlivů na životní prostředí a integrované prevenci a omezování znečištění
při ochraně zemědělského půdního fondu

*Zdroj: upraveno dle (ČESKO, 2002b, s. 10094)*

# PŘÍLOHA G: Ukázka protokolu ze zkoušky ZOZ od IVS Praha



## Institut pro veřejnou správu Praha

**Protokol o průběhu a výsledku zkoušky k ověření zvláštní odborné způsobilosti podle vyhlášky MV ČR č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků**

příjmení a jméno úředníka: **Test ORANŽOVÝ**

datum narození: 0. 0. 0000

Úředník/úřednice se podrobil/a ověření zvláštní odborné způsobilosti pro výkon správní činnosti zkouškou před zkušební komisí jmenovanou ředitelkou Institutu pro veřejnou správu Praha.

zkouška:  řádná  1.opakovaná  2.opakovaná\*  opakovaná po řízení o námitce

### Písemná část zkoušky

datum vykonání:

obecná část:		zvláštní část:	
maximálně možný počet bodů:		maximálně možný počet bodů:	
počet dosažených bodů:		počet dosažených bodů:	
hodnocení zkoušky:	<b>vyhověl/nevyhověl</b>	hodnocení zkoušky:	<b>vyhověl/nevyhověl</b>

Skutečnosti rozhodné pro průběh a výsledek zkoušky (úředník nevyhověl z těchto důvodů):

celkové hodnocení písemné části zkoušky: **vyhověl/nevyhověl**

zkušební komise:	
předseda/kyně:	
člen(ka):	
člen(ka):	

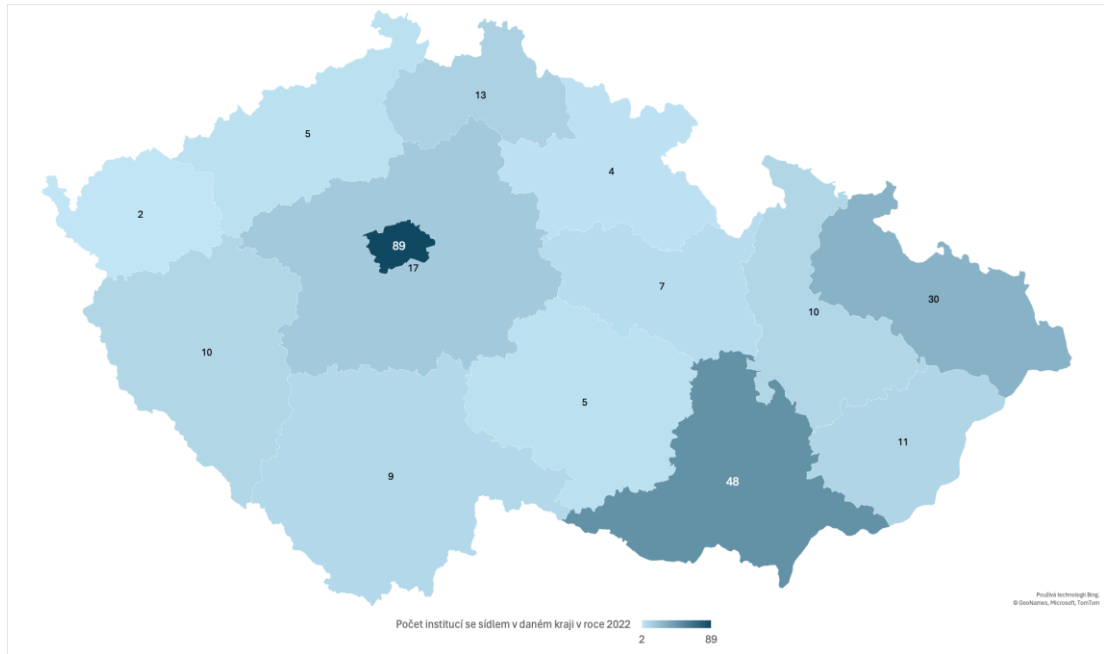
zapsal(la):

Hodnocení klasifikačním stupněm "vyhověl" v obou částech písemné zkoušky je předpokladem k vykonání ústní části zkoušky. V případě, že úředník je i jen v jedné části písemné části zkoušky hodnocen klasifikačním stupněm "nevyhověl", je celkově hodnocen klasifikačním stupněm "nevyhověl".

\* Předseda zkušební komise poučil úředníka, který byl při druhé opakované zkoušce hodnocen klasifikačním stupněm "nevyhověl" o povinnostech vyplývajících ze znění § 16 odst. 1 písmena m) zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů ve znění zákona č. 46/2004 Sb.

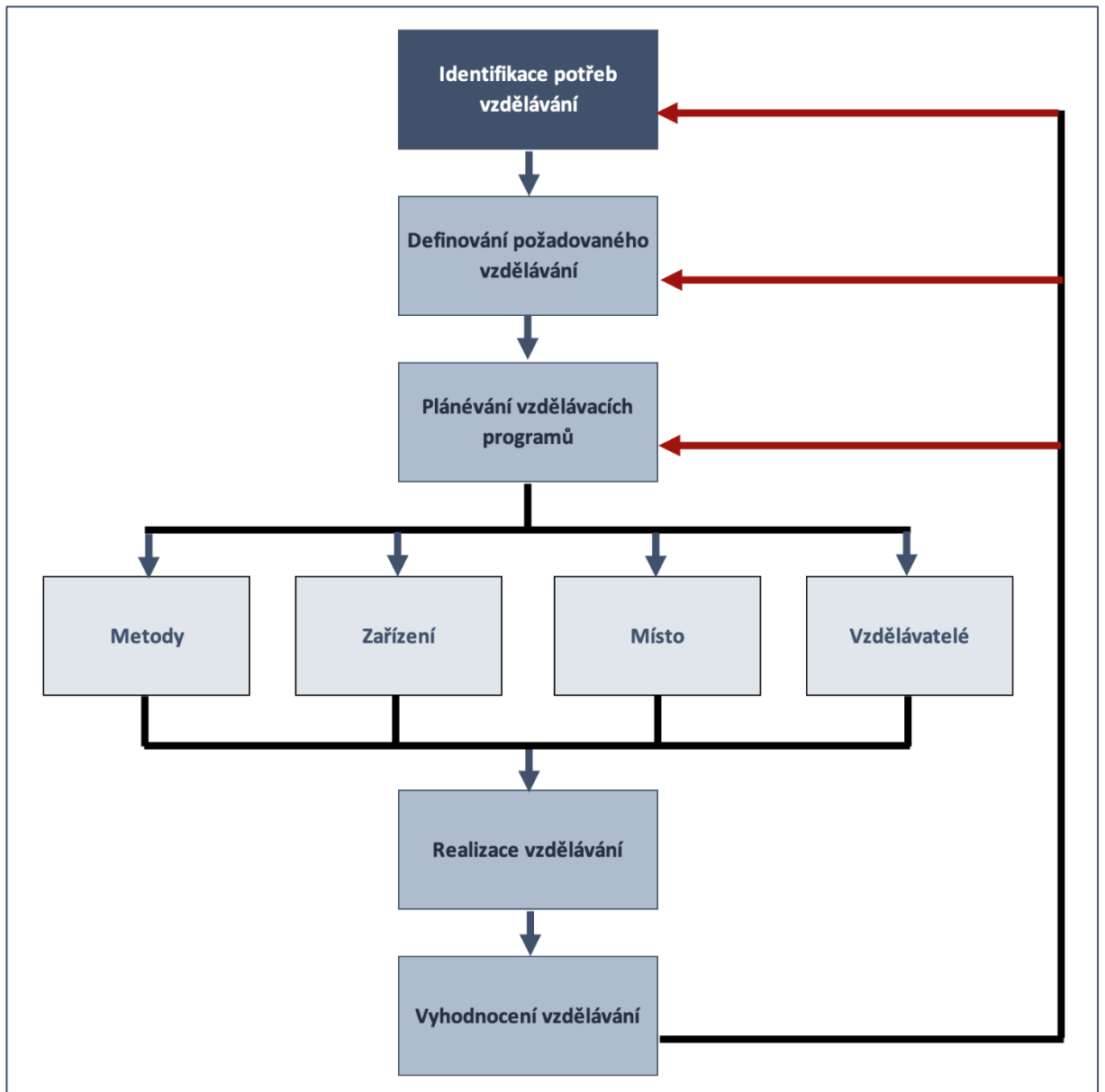
*Zdroj: Institut pro veřejnou správu Praha, 2022*

## PŘÍLOHA H: Počet akreditovaných vzdělávacích institucí dle sídel v krajích



Zdroj: upraveno dle (MV ČR, 2023c, s. 5)

## PŘÍLOHA I: Schéma kroků plánovaného vzdělávání



*Zdroj: upraveno dle (Armstrong, 2002, s. 496)*

# PŘÍLOHA J: Vzor vzdělávacího plánu státního zaměstnance

Vzor

## VZDĚLÁVACÍ PLÁN STÁTNÍHO ZAMĚSTNANCE

na období 2. Q XXXX – 1. Q XXXX

Titul, jméno a příjmení státního zaměstnance:
OEČ:
Útvar:
Označení služebního místa:

Druh vzdělávání		Téma vzdělávací akce <sup>1)</sup>	Vzdělávací cíl <sup>2)</sup>	Předpokládaný termín konání vzdělávací akce (příp. kvartální období)
A) průběžné vzdělávání	Odborné znalosti a dovednosti			
	Měkké dovednosti			
	PC dovednosti			
B) vzdělávání představených				
C) jazykové vzdělávání				

Pozn.: řádky lze libovolně přidávat.

Zpracoval dne:

..... (jméno, příjmení a podpis bezprostředně nadřízeného představeného)

Pro informaci:

Státní zaměstnanec.....

Zdroj: Ministerstvo vnitra ČR, 2024b

# PŘÍLOHA K: Průvodní dopis k dotazníkovému šetření

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

dovoluji si Vás požádat z pozice kolegyně, ale také z pozice studentky Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice o účast v dotazníkovém šetření, které je součástí mé diplomové práce na téma: „**Vzdělávání úředníků veřejné správy a jeho specifika**“.

Toto dotazníkové šetření je prováděno s podporou vedení Krajského úřadu Královéhradeckého kraje. Vaše názory jsou pro něho důležité. Výstup z výzkumného šetření přispěje k vytvoření efektivnějšího a relevantnějšího vzdělávacího prostředí pro všechny zaměstnance.

## **Cíl dotazníkového šetření:**

Cílem tohoto šetření je získat pohled a zkušenosti zaměstnanců Krajského úřadu Královéhradeckého kraje na systém vzdělávání zaměstnanců ÚSC. Vaše názory pomohou lépe porozumět současnému stavu vzdělávání v naší organizaci a přispějí k identifikaci případných zlepšení.


## **Průběh šetření:**

Dotazník je anonymní a je strukturován tak, aby bylo co nejrychlejší a snadnější jeho vyplnění. Ocením Vaši upřímnost a otevřenost v odpovědích.

Dotazník je dostupný ve dvou formách, **elektronické a papírové**.

1. Elektronický dotazník je vytvořen a připraven k vyplnění mimo aplikace krajského úřadu, a to na webových stránkách společnosti Click4Survey s.r.o., © 2011–2023. Jeho vyplnění je možné nejen na PC a NTB, ale také z telefonu nebo tabletu.
2. Dotazník pro ruční vyplnění je přílohou informačního e-mailu k dotazníkovému šetření, **Vyplněný dotazník vhod'te do připravené schránky** na podatelně KÚ.

## **Odkaz na Dotazník:**

<a href="https://www.click4survey.cz/s4/56762/KUKHK">https://www.click4survey.cz/s4/56762/KUKHK</a>	
---	---

## **Termín dotazníkové šetření:**

16.10.-15.11.2023

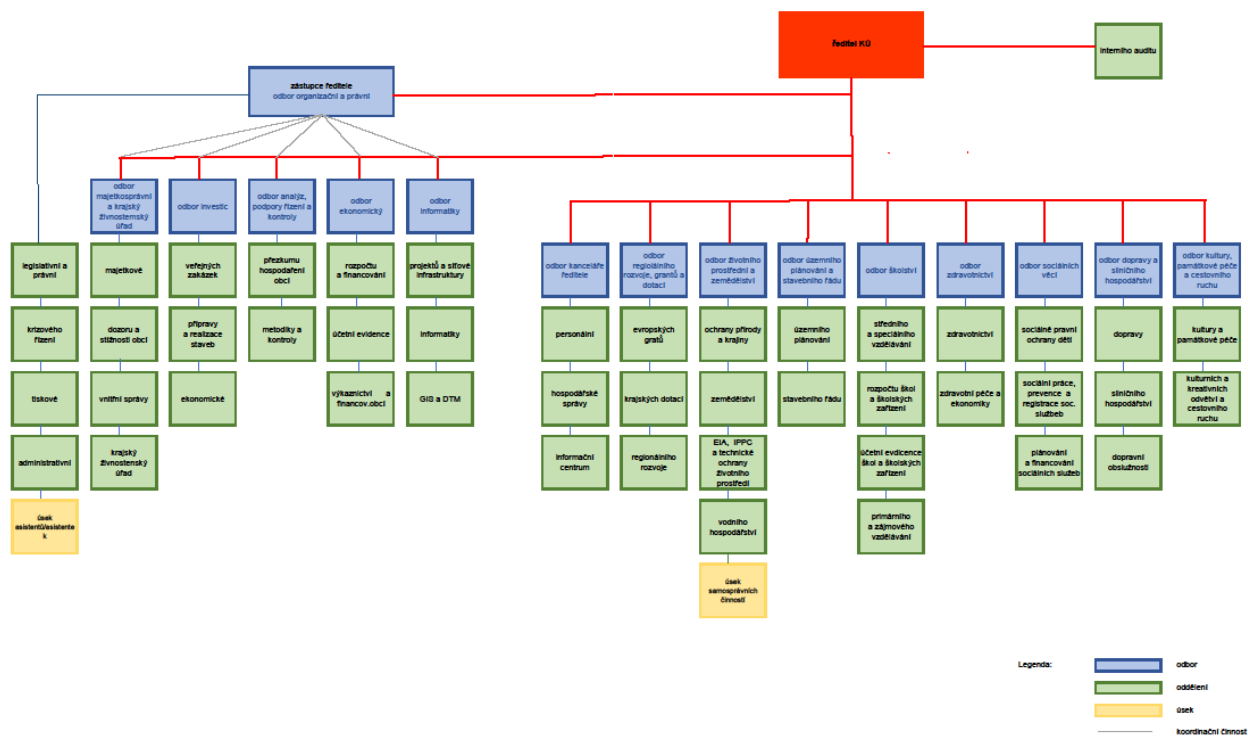
Děkuji vám za váš čas a účast na tomto šetření. Vaše poznatky a postřehy mají skutečný význam pro rozvoj našeho vzdělávacího systému.

Pokud máte jakékoliv dotazy nebo potřebujete další informace, neváhejte mě kontaktovat:  
E-mail: [pjanku@kr-kralovehradecky.cz](mailto:pjanku@kr-kralovehradecky.cz) tel. 495 817 308 nebo mobil 725 575 330.

S přátelským pozdravem,  
Pavla Janků

*Zdroj: vlastní zpracování (2023)*

# PŘÍLOHA L: Organizační struktura Krajského úřadu Královéhradeckého kraje od 1. 4. 2024



Zdroj: Krajský úřad Královéhradeckého kraje, 2024

## PŘÍLOHA M: Lhůtník ke vzdělávání zaměstnanců Krajského úřadu Královéhradeckého kraje

TYP VZDĚLÁVÁNÍ	LHŮTA (splnění od data nástupu)
Vstupní vzdělávání	do 3 měsíců
Základní registry	do 2 měsíců
Kurz kybernetické bezpečnosti	do 3 měsíců
Počítačový kurz (ICT-ECDL)	do 1 roku
Komunikace s osobami se zdravotním postižením	do 1 roku
Průběžné vzdělávání (Individuální plán vzdělávání)	do 3 měsíců sestavuje úřad plán vzdělávání na 3 roky <i>povinnost ÚSC sestavit IPV do 1 roku od vzniku pracovního poměru (dle z. č. 312/2002 Sb.)</i>
Školení řidičů	dle popisu pracovního místa a požadavku zaměstnavatele
Vzdělávání vedoucích úředníků (obecná, zvláštní část)	povinnost vedoucího úředníka absolvovat vzdělávání do 2 let
ZOZ	do 6, příp. 3 měsíců (povinnost zaměstnavatele zaměstnance přihlásit)  do 18 měsíců (povinnost zaměstnance absolvovat zkoušku)

*Zdroj: vlastní zpracování (2024)*



## **PŘÍLOHA N: Přehled nákladů krajského úřadu na vzdělávání zaměstnanců (2019-2023)**

<b>Popis / rok</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
náklady na vzdělávání z rozpočtu organizace za rok (Kč)	551 460	1 973 835	2 423 407	2 162 144	2 703 324
ø náklady KHK na vzdělávání jednoho zaměstnance	1 275	4 550	5 426	4 736	5 876
ø počet dní vzdělávání celkem na jednoho zaměstnance	2	2	8	7	9
ø náklady na 1 den vzdělávání (Kč)	640	2 237	675	667	684

*Zdroj: Krajský úřad Královéhradeckého kraje, 2024*

# PŘÍLOHA O: Výsledky uzavřených otázek dotazníkového šetření

## 1. Informace k respondentům

### 1. Vyberte Vaše pracovní zařazení.

Hodnota	Procent	Odpovědi
úředník	71,38 %	192
vedoucí zaměstnanec	15,24 %	41
neúředník	13,38 %	36

Celkový počet odpovědí: 269

### 2. Kolik je Vám let?

Hodnota	Procent	Odpovědi
45-54	36,06 %	97
30-44	35,69 %	96
55+	24,16 %	65
méně než 30	4,09 %	11

Celkový počet odpovědí: 269

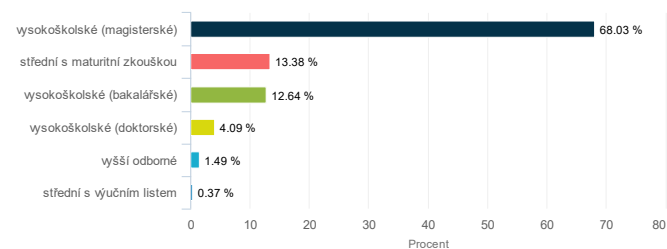
### 3. Jak dlouho jste zaměstnán/a na krajském úřadu?

Hodnota	Procent	Odpovědi
5 až 10 let	29,00 %	78
více než 15 let	28,62 %	77
3 až 5 let	14,87 %	40
10 až 15 let	11,90 %	32

1 až 3 roky	10,78 %	29
méně než 1 rok	4,83 %	13

Celkový počet odpovědí: 269

### 4. Vyberte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.

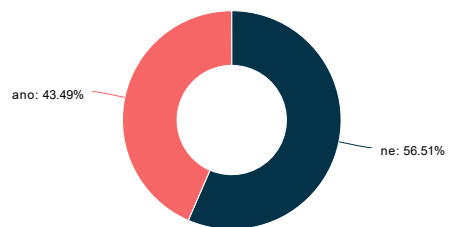


Hodnota	Procent	Odpovědi
vysokoškolské (magisterské)	68,03 %	183
střední s maturitní zkouškou	13,38 %	36
vysokoškolské (bakalářské)	12,64 %	34
vysokoškolské (doktorské)	4,09 %	11
vyšší odborné	1,49 %	4
střední s vječným listem	0,37 %	1

Celkový počet odpovědí: 269

2. Zvyšování kvalifikace - studium při zaměstnání

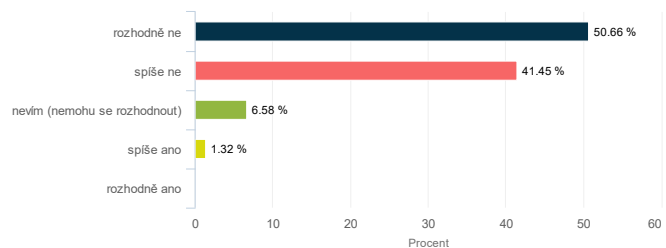
5. Studoval/a jste nebo studujete při zaměstnání?



Hodnota	Procent	Odpovědi
ne	56,51 %	152
ano	43,49 %	117

Celkový počet odpovědí: 269

5a. Plánujete v horizontu dvou let začít studovat vysokou školu?


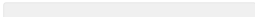
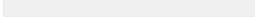


Hodnota	Procent	Odpovědi
rozhodně ne	50,66 %	77
spíše ne	41,45 %	63
nevím (nemohu se rozhodnout)	6,58 %	10
spíše ano	1,32 %	2
rozhodně ano	0,00 %	0

Celkový počet odpovědí: 152

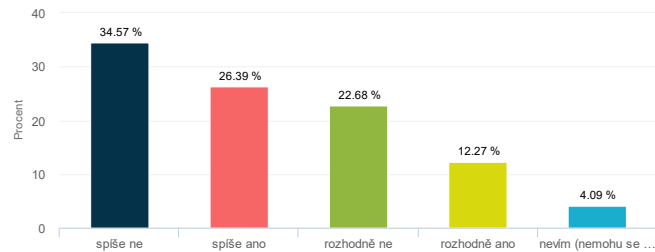
5b. Chtěl/a byste pro své studium poskytnout studijní volno od svého zaměstnavatele?

Hodnota	Procent	Odpovědi
rozhodně ne	50,00 %	1
spíše ne	50,00 %	1

nevím (nemohu se rozhodnout)		0,00 %	0
rozhodně ano		0,00 %	0
spíše ano		0,00 %	0

Celkový počet odpovědí: 2

### 6. Má pro Vás studium souvislost s možností kariérního postupu?



Hodnota	Procent	Odpovědí
spíše ne	34,57 %	93
spíše ano	26,39 %	71
rozhodně ne	22,68 %	61
rozhodně ano	12,27 %	33
nevím (nemohu se rozhodnout)	4,09 %	11

Celkový počet odpovědí: 269

### 7. U následujících výroků označte, do jaké míry s tímto výrokem souhlasíte nebo nesouhlasíte.

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	nevím (nemohu se rozhodnout)	Počet odpovědí
Pracovní zařazení odpovídá mé kvalifikaci.	39,03 % <sup>105</sup>	50,56 % <sup>136</sup>	8,92 % <sup>24</sup>	1,12 % <sup>3</sup>	0,37 % <sup>1</sup>	269
Vzdělávám se i na své náklady.	24,91 % <sup>67</sup>	28,25 % <sup>76</sup>	36,06 % <sup>97</sup>	10,04 % <sup>27</sup>	0,74 % <sup>2</sup>	269
Vzdělávání věnuji i svůj volný čas.	21,19 % <sup>57</sup>	42,38 % <sup>114</sup>	32,34 % <sup>87</sup>	3,35 % <sup>9</sup>	0,74 % <sup>2</sup>	269
Zvyšování odborné kvalifikace je umožněno výhradně vybraným zaměstnancům.	2,23 % <sup>6</sup>	20,45 % <sup>55</sup>	35,69 % <sup>96</sup>	25,28 % <sup>68</sup>	16,36 % <sup>44</sup>	269
Plánuji v horizontu jednoho roku změnit zaměstnavatele.	2,23 % <sup>6</sup>	4,83 % <sup>13</sup>	39,03 % <sup>105</sup>	44,98 % <sup>121</sup>	8,92 % <sup>24</sup>	269

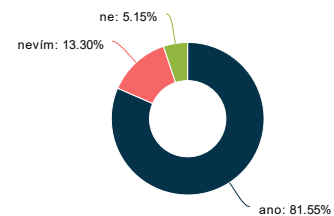
3. Hodnocení uspokojování vzdělávacích potřeb zaměstnanců

**9. Následující výroky souvisí s profesním vzděláváním. U každého výroku označte, do jaké míry s ním souhlasíte nebo nesouhlasíte.**

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	nevím (nemohu se rozhodnout)	Počet odpovědí
Aktivně vyhledávám možnosti dalšího vzdělávání.	30,86 % 83	44,98 % 121	21,56 % 58	2,60 % 7	0,00 % 0	269
Absolvování vzdělávacích akcí v rámci průběžného vzdělávání mi usnadňuje vykonávat pracovní činnosti.	23,42 % 63	52,04 % 140	18,59 % 50	2,97 % 8	2,97 % 8	269
Pracovní výsledky jsou pozitivně ovlivněny	22,30 % 60	43,12 % 116	21,19 % 57	6,69 % 18	6,69 % 18	269
Jsou mi poskytovány dostatečné informace o možnostech dalšího vzdělávání.	20,82 % 56	54,65 % 147	18,96 % 51	4,46 % 12	1,12 % 3	269
Množství nabízených vzdělávacích akcí organizací považuji za dostatečné.	13,75 % 37	43,87 % 118	31,23 % 84	9,29 % 25	1,86 % 5	269
Kvalita vzdělávacích akcí je dostatečná.	8,92 % 24	68,40 % 184	13,75 % 37	5,58 % 15	3,35 % 9	269
Pracovní výsledky jsou pozitivně ovlivněny	6,32 % 17	18,96 % 51	49,81 % 134	17,10 % 46	7,81 % 21	269

4. Hodnocení plánů vzdělávání rozsah, sestavování, plnění a relevantnost)

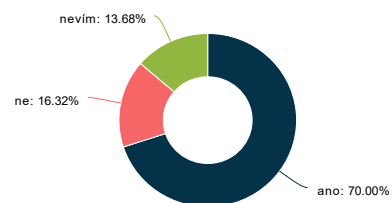
**12. Je podle Vás zákonem stanovený rozsah vzdělávacího plánu úředníka dostačující?**



Hodnota	Procent	Odpovědí
ano	81,55 %	190
nevím	13,30 %	31
ne	5,15 %	12

Celkový počet odpovědí: 233

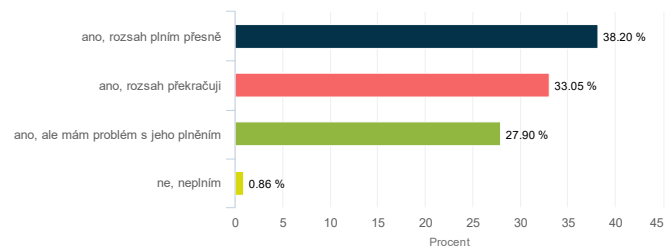
12a. V případě, že bude tento rozsah snížen na 9 pracovních dnů po dobu 3 let, budete nový rozsah považovat za dostačující?



Hodnota	Procent	Odpovědi
ano	70,00 %	133
ne	16,32 %	31
nevím	13,68 %	26

Celkový počet odpovědí: 190

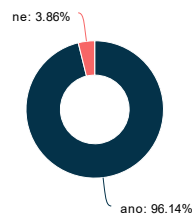
13. Plníte Váš plán vzdělávání ve stanoveném rozsahu?



Hodnota	Procent	Odpovědi
ano, rozsah plním přesně	38,20 %	89
ano, rozsah překračuji	33,05 %	77
ano, ale mám problém s jeho plněním	27,90 %	65
ne, neplním	0,86 %	2

Celkový počet odpovědí: 233

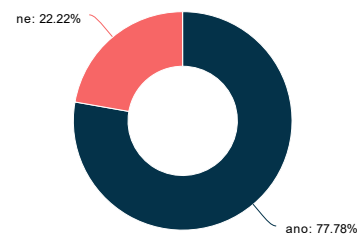
14. Jste účasten/účastna při sestavování individuálního plánu vzdělávání?



Hodnota	Procent	Odpovědí
■ ano	96,14 %	224
■ ne	3,86 %	9

Celkový počet odpovědí: 233

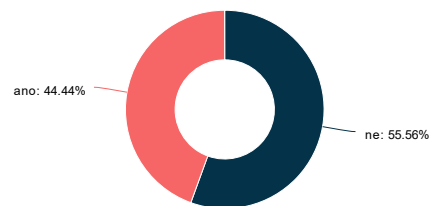
14a. Chtěl/a byste se účastnit sestavování Vašeho vzdělávacího plánu?



Hodnota	Procent	Odpovědí
■ ano	77,78 %	7
■ ne	22,22 %	2

Celkový počet odpovědí: 9

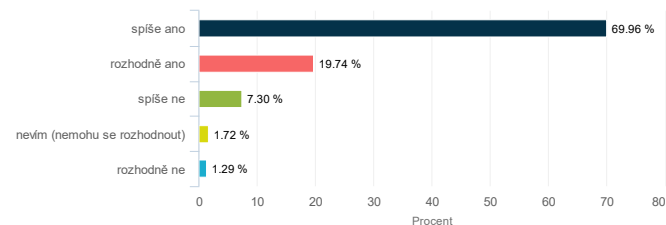
14b. Přestože se neúčastníte sestavování Vašeho vzdělávacího plánu, máte možnost zasahovat do jeho podoby?



Hodnota	Procent	Odpovědí
ne	55,56 %	5
ano	44,44 %	4

Celkový počet odpovědí: 9

15. Považujete aktuálně nastavený plán vzdělávání za relevantní k Vaší pracovní pozici?



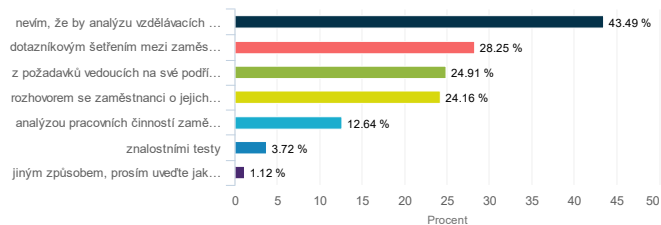
Hodnota	Procent	Odpovědí
spíše ano	69,96 %	163
rozhodně ano	19,74 %	46
spíše ne	7,30 %	17
nevím (nemohu se rozhodnout)	1,72 %	4
rozhodně ne	1,29 %	3

Celkový počet odpovědí: 233



5. Hodnocení kritérií výběru poskytovatele a metod vzdělávání

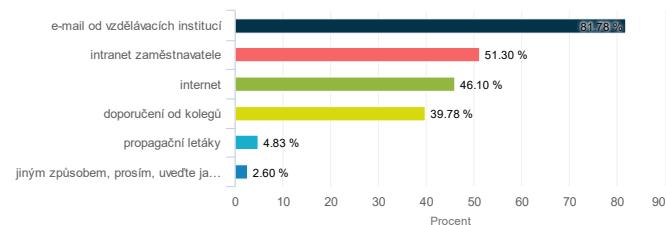
16. Jakým způsobem provádí zaměstnavatel analýzu vzdělávacích potřeb?



Hodnota	Procent	Odpovědí
■ nevím, že by analýzu vzdělávacích potřeb prováděl	43,49 %	117
■ dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci	28,25 %	76
■ z požadavků vedoucích na své podřízené zaměstnance	24,91 %	67
■ rozhovorem se zaměstnanci o jejich potřebách	24,16 %	65
■ analýzou pracovních činností zaměstnanců	12,64 %	34
■ znanostními testy	3,72 %	10
■ jiným způsobem, prosím uveďte jakým	1,12 %	3

Celkový počet odpovědí: 269

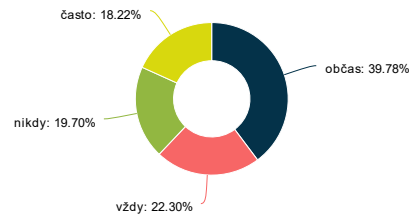
17. Jakou formou nejčastěji získáváte informace o nabídce vzdělávacích akcí?



Hodnota	Procent	Odpovědí
■ e-mail od vzdělávacích institucí	81,78 %	220
■ intranet zaměstnavatele	51,30 %	138
■ internet	46,10 %	124
■ doporučení od kolegů	39,78 %	107
■ propagační letáky	4,83 %	13
■ jiným způsobem, prosím, uveďte jakým	2,60 %	7

Celkový počet odpovědí: 269

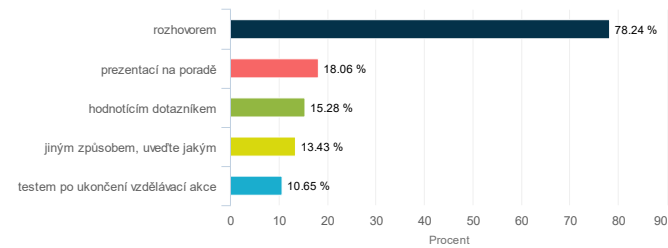
19. Poskytujete zaměstnavateli (např. nadřízenému, personálnímu oddělení) po ukončení vzdělávací akce zpětnou vazbu?



Hodnota	Procent	Odpovědí
občas	39,78 %	107
vždy	22,30 %	60
nikdy	19,70 %	53
často	18,22 %	49

Celkový počet odpovědí: 269

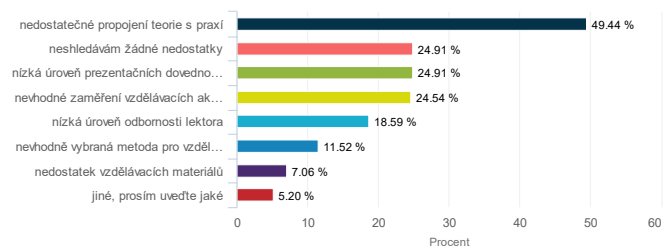
19a. Jakým způsobem tuto zpětnou vazbu poskytujete?



Hodnota	Procent	Odpovědí
rozhovorem	78,24 %	169
prezentací na poradě	18,06 %	39
hodnotícím dotazníkem	15,28 %	33
jiným způsobem, uveďte jakým	13,43 %	29
testem po ukončení vzdělávací akce	10,65 %	23

Celkový počet odpovědí: 216

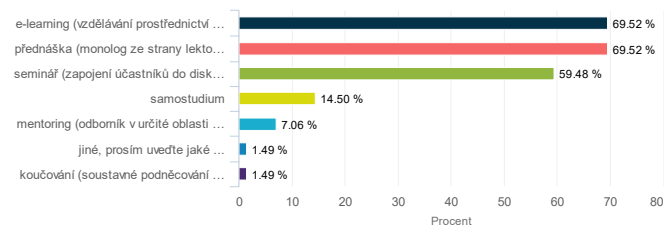
20. S jakými nedostatky se při vzdělávacích akcích nejčastěji setkáváte?



Hodnota	Procent	Odpovědí
nedostatečné propojení teorie s praxí	49,44 %	133
neshledávám žádné nedostatky	24,91 %	67
nizká úroveň prezentačních dovedností lektora	24,91 %	67
nevhodné zaměření vzdělávacích akcí pro výkon mé funkce	24,54 %	66
nizká úroveň odbornosti lektora	18,59 %	50
nevhodně vybraná metoda pro vzdělávací akci	11,52 %	31
nedostatek vzdělávacích materiálů	7,06 %	19
jiné, prosím uveďte jaké	5,20 %	14

Celkový počet odpovědí: 269

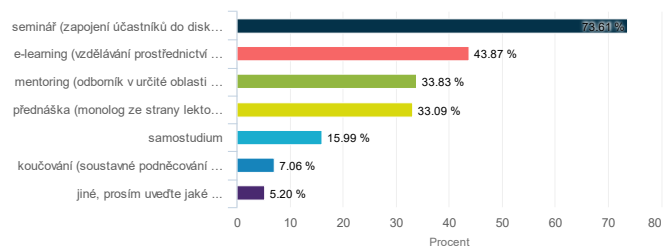
21. S jakou metodou vzdělávání se při vzdělávacích akcích nejvíce setkáváte?



Hodnota	Procent	Odpovědí
e-learning (vzdělávání prostřednictvím informačních technologií)	69,52 %	187
přednáška (monolog ze strany lektora)	69,52 %	187
seminář (zapojení účastníků do diskuse)	59,48 %	160
samostudium	14,50 %	39
mentoring (odborník v určité oblasti radí a předává zkušenosti ostatním)	7,06 %	19
jiné, prosím uveďte jaké	1,49 %	4
koučování (soustavné podněcování pracovníka k žádoucímu pracovnímu výkonu)	1,49 %	4

Celkový počet odpovědí: 269

## 22. Jaké metody vzdělávání nejvíce sám/sama upřednostňujete?

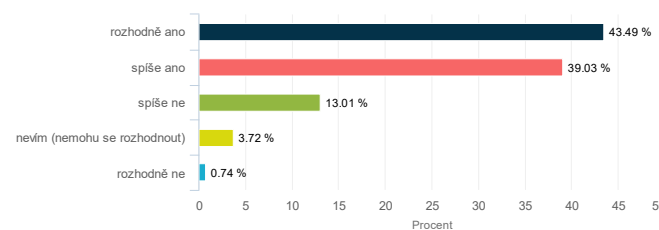


Hodnota	Procent	Odpovědí
■ seminář (zapojení účastníků do diskuze)	73,61 %	198
■ e-learning (vzdělávání prostřednictvím informačních technologií)	43,87 %	118
■ mentoring (odborník v určité oblasti radí a předává zkušenosti ostatním)	33,83 %	91
■ přednáška (monolog ze strany lektora)	33,09 %	89
■ samostudium	15,99 %	43
■ koučování (soustavné podněcování pracovníka k žádoucímu pracovnímu výkonu)	7,06 %	19
■ jiné, prosím uveďte jaké ...	5,20 %	14

Celkový počet odpovědí: 269

## 6. Veřejný sektor vs. sektor soukromý z pohledu dalšího vzdělávání

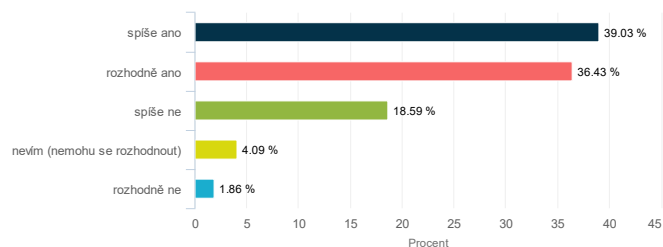
### 23. Považujete vzdělávací akce zaměřené na zlepšování měkkých dovedností (komunikace, asertivní chování apod.) za přínosné?



Hodnota	Procent	Odpovědí
■ rozhodně ano	43,49 %	117
■ spíše ano	39,03 %	105
■ spíše ne	13,01 %	35
■ nevím (nemohu se rozhodnout)	3,72 %	10
■ rozhodně ne	0,74 %	2

Celkový počet odpovědí: 269

24. Uvítali byste další vzdělávací kurzy?



Hodnota	Procent	Odpovědí
spíše ano	39,03 %	105
rozhodně ano	36,43 %	98
spíše ne	18,59 %	50
nevím (nemohu se rozhodnout)	4,09 %	11
rozhodně ne	1,86 %	5

Celkový počet odpovědí: 269

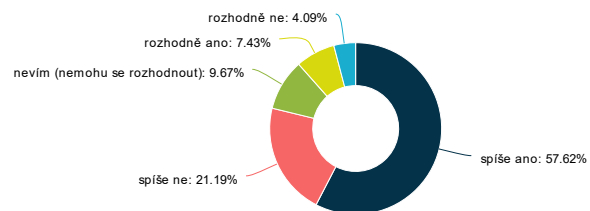
25. Který sektor (veřejná správa nebo soukromý sektor) podle Vás nabízí širší dostupnost a bohatší rozsah vzdělávacích kurzů?



Hodnota	Procent	Odpovědí
nevím (nemám dostatečné informace k posouzení)	48,33 %	130
soukromý sektor	30,11 %	81
veřejná správa	21,56 %	58

Celkový počet odpovědí: 269

28. Hodnotíte vzdělávací systém v organizaci jako správně nastavený?



Hodnota	Procent	Odpovědí
spíše ano	57,62 %	155
spíše ne	21,19 %	57
nevím (nemohu se rozhodnout)	9,67 %	26
rozhodně ano	7,43 %	20
rozhodně ne	4,09 %	11

Celkový počet odpovědí: 269

## PŘÍLOHA P: Specifické vzdělávací potřeby zaměstnanců podle oblasti a četnosti

Kategorie	Četnost	Konkrétní potřeba
<b>Technologické, digitální dovednosti a IT dovednosti</b>	27	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ IT znalosti (21)</li> <li>▪ Elektronizace a umělá inteligence (5)</li> <li>▪ Opensource programy a analýza dat (1)</li> </ul>
<b>Právní a administrativní znalosti</b>	31	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Legislativa obecně a její aplikace (17)</li> <li>▪ Správní řízení (4)</li> <li>▪ Veřejná správa a její fungování (3)</li> <li>▪ Správní řízení ve školství (2)</li> <li>▪ Veřejné zakázky (2)</li> <li>▪ Stavební zákon / územní plánování (1)</li> <li>▪ Zákoník práce (1)</li> <li>▪ Dotace a jejich kontrola (1)</li> </ul>
<b>Komunikační dovednosti a měkké dovednosti</b>	21	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soft skills (12)</li> <li>▪ Komunikační dovednosti (8)</li> <li>▪ Rétorika (1)</li> </ul>
<b>Finanční a ekonomické dovednosti</b>	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ekonomika a účetnictví (9)</li> <li>▪ Finanční řízení (2)</li> <li>▪ Finanční kontrola (1)</li> </ul>
<b>Management a organizace</b>	19	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manažerské dovednosti (7)</li> <li>▪ Time management (6)</li> <li>▪ Facilitační dovednosti (3)</li> <li>▪ Projektové řízení (3)</li> </ul>
<b>Jazykové a mezinárodní dovednosti</b>	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cizí jazyky (7)</li> <li>▪ Český jazyk v praxi (1)</li> </ul>
<b>Specifické profesní znalosti</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marketing sociálních sítí (1)</li> <li>▪ Oblast zdravotnictví (1)</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování (2024)*

## PŘÍLOHA Q: Percepce rozdílů ve vzdělávacích systémech zaměstnanci krajského úřadu

	SEKTOR	
	Věřejná správa	Soukromý
<b>VÝHODY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>větší počet školení, tzn., že není omezení např. na jedno a dost (8)</li> <li>zaměření na profesní vzdělávání (5)</li> <li>větší rozsah školení (2)</li> <li>lektoři – odborníci s praxí (2)</li> <li>školení v pracovní době (1)</li> <li>školení jsou vždy hrazená zaměstnavatelem (1)</li> <li>větší objem finančních prostředků do vzdělávání, možnost nákladnějších školení (1)</li> <li>zaměření, aby získané znalosti byly funkční v praxi (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zaměřeno, aby získané znalosti byly funkční v praxi (16)</li> <li>prohlubování dovedností (13)</li> <li>lektoři – odborníci s praxí (8)</li> <li>k dispozici je větší objem finančních prostředků do vzdělávání, tím je možnost nákladnějších školení (6)</li> <li>inovace a nové technologie ve vzdělávání (5)</li> <li>kvalita vzdělávacích akcí vyšší (5)</li> <li>možnost vzdělávat se v soft skills (3)</li> <li>objednávání kurzů na míru potřebám společnosti (3)</li> <li>vzdělání může vést ke kariéernímu postupu (2)</li> <li>interní lektoři se znalostí prostředí a problematiky (1)</li> <li>jazykové vzdělávání (1)</li> <li>koordinovaný přístup ke vzdělávacím plánům (1)</li> <li>podpora od nadřízených při vzdělávání (1)</li> <li>systematický rozvoj dovedností jednotlivce (1)</li> <li>týmové vzdělávání, teambuilding (1)</li> <li>větší rozsah školení (1)</li> <li>vícedenní školení (1)</li> <li>vyšší motivace ke vzdělávání (1)</li> <li>zpětná vazba poskytovaná po školeních je větší (1)</li> </ul>
<b>NEVÝHODY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>povinnost a splnění plánu bez přihlédnutí ke kvalitě a přínosu (13)</li> <li>omezené finanční prostředky (12)</li> <li>nízká kvalita vzdělávacích akcí (7)</li> <li>menší podíl školení zaměřených na dovednosti (5)</li> <li>regulace legislativou a tlak na akreditace (3)</li> <li>zákonem dané požadavky na vzdělávání (2)</li> <li>omezená nabídka školení (1)</li> <li>omezení počtu ve vazbě na to, kdo to je (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>lektoři nejsou kvalitní, ale z rychlokurzů a mají pouze naučené manažerské příručky (3)</li> <li>nízká kvalita vzdělávacích akcí (1)</li> <li>vzdělávání pouze jako bonus (1)</li> <li>vzdělávání v osobním volnu (1)</li> <li>zpětná vazba poskytovaná po školeních je větší (1)</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování (2024)*



## **PŘÍLOHA R: Identifikované oblasti pro zlepšení vzdělávacího systému krajského úřadu**

1. *Prizpůsobení a flexibilita*: Respondenti zdůrazňují potřebu průběžného přizpůsobování vzdělávacích plánů na základě individuálních potřeb a výkonů zaměstnanců. Je navrhována větší flexibilita ve výběru kurzů a vytvoření více zaměřených vzdělávacích příležitostí.
2. *Praxe a aplikace*: Existují žádosti o více prakticky orientovaných školení a seminářů, které jsou přímo aplikovatelné na pracovní náplně zaměstnanců s důrazem na sdílení zkušeností a praktické aplikace znalostí.
3. *Informovanost a komunikace*: Je potřeba zlepšit informovanost o dostupných školeních a vzdělávacích akcích, možná prostřednictvím lepší komunikace na interním intranetu nebo e-mailem.
4. *Financování*: Respondenti poukazují na nedostatečné finanční prostředky určené pro vzdělávání, což omezuje přístup ke kvalitnějším a dražším kurzům.
5. *Povinné vzdělávání*: Bylo navrženo snížení povinného počtu vzdělávacích dnů, aby se mohla vybírat kvalitnější a pro zaměstnance přínosnější školení.
6. *Intranet a e-mailová komunikace*: Respondenti navrhují lepší využití těchto kanálů pro aktivní nabídku kurzů a sdílení informací o vzdělávacích akcích.
7. *Využití interních zdrojů*: Je zaznamenán zájem o využití interních odborníků pro lektorování kurzů a tím posílení interních kapacit a znalostí.
8. *Školení v budově úřadu*: Existuje poptávka po školeních přímo v prostorách krajského úřadu, aby bylo možné zvýšit počet účastníků a snížit náklady.

*Zdroj: vlastní zpracování (2024)*