

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2014-2017

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Lucie Srbová**

**Lidské zdroje v organizaci,  
vzdělávání v rámci Ministerstva vnitra**

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce:

PaedDr. Josef Petrášek

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

**2014-2017**

**BACHELOR THESIS**

**Lucie Srbová**

**Human resources in the organization,  
education at the Ministry of Interior**

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PaedDr. Josef Petrášek

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala v práci, řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15. února 2017

.....

Lucie Srbová

*vlastnoruční podpis*

## **Poděkování**

Zde bych ráda poděkovala vedoucímu práce PaedDr. Josefu Petráškovi za odborné vedení, věcné a cenné připomínky, podněty, návrhy úprav a informace při zpracování této bakalářské práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce na téma „Lidské zdroje v organizaci, vzdělávání v rámci Ministerstva vnitra“ je komponována od historie vývoje organizační kultury Ministerstva vnitra, přes základní pojmy, jako jsou lidské zdroje, jejich význam a řízení na ministerstvu. Cílem je porovnat systém vzdělávacího procesu zaměstnanců po reorganizaci státní správy v souvislosti s implementací zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě ve správních úřadech a na ministerstvu, a s ním související změny, povinnosti a finanční náklady na vzdělávání. V bakalářské práci je dále uváděno shrnutí kladů a záporů vyplývajících ze zákona o státní službě v praxi.

Porovnáváno je zde i uplatnění vybrané metody vzdělávání na pracovištích na Ministerstvu vnitra a v soukromém sektoru, tj. v České spořitelně, a.s.

## **Klíčová slova**

lidské zdroje, odpolitizování, profesionalizace a stabilizace, státní správa, státní úředník, subsidiarita, transparentnost, vzdělávání, zákon o státní službě

## **Annotation**

The bachelor thesis on the topic "Human resources in the organization, Education at the Ministry of the Interior" brings insight into the history of development and organizational culture of the Ministry of Interior, dealing with concepts such as human resources and their importance and management of this organization, the training of employees within Law No. 234/2014 Coll., on civil service in the Ministry of Interior and the related financial impact on education in the central administrative offices. The paper also compared the application of selected methods of education in the workplace at the Ministry of Interior and the private sector, i.e. Česká spořitelna, a.s.

## **Keywords**

civil servant, civil service act, depoliticize, education, government, human resources, professionalization and stabilization, subsidiarity, transparency

## OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST .....	11
A. LIDSKÉ ZDROJE .....	11
1. Rozvoj lidských zdrojů .....	11
2. Význam, funkce a formování lidských zdrojů .....	13
B. SYSTEMATICKÝ VZDĚLÁVACÍ CYKLUS.....	14
1. Definice vzdělávání.....	14
2. Potřeba vzdělávání .....	14
3. Plánování a realizace vzdělávacího procesu .....	15
4. Vyhodnocování vzdělávacího programu.....	17
C. VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE STÁTNÍ SPRÁVĚ.....	18
1. Zákon o státní službě, reforma státní správy a cíle reformy.....	18
2. Legislativní pojmy zákona o státní službě .....	19
3. Principy a zásady zákona o státních úřednících .....	20
4. Pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech .....	21
5. Úřednická zkouška .....	22
6. Souhrn poznatků o účinnosti vzdělávání ve státní službě.....	24
7. Informační systém o státní službě.....	24
D. SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ NA MINISTERSTVU.....	25
1. Pojem kultura, organizační kultura, styl řízení a organizační schéma Ministerstva vnitra.....	26
2. Charakteristika pojmu „kultura“ .....	26
3. Vývoj organizační kultury na ministerstvu .....	27
4. Organizační kultura a styly řízení současného ministerstva.....	29
5. Přechod zaměstnanců v rámci organizace do služebního poměru .....	30
6. Formy vzdělávání rozvoje zaměstnanců na ministerstvu .....	31
PRAKTICKÁ ČÁST .....	32
A. VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ JAKO ZVYŠOVÁNÍ VLASTNÍ KVALIFIKACE, EFEKTIVITA NOVÉHO VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU NA MINISTERSTVU (KLADY, ZÁPORY).....	33

1.	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost v rámci ministerstva, Portál lidských zdrojů .....	33
2.	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost v rámci ministerstva, Vzdělávání v eGovernmentu, Vzdělávání úředníků a zaměstnanců veřejné správy, metodiků a školitelů a politiků v oblasti zavádění eGovernmentu do veřejné správy	34
3.	9th European Quality Conference, konference kvality „Join Forces and breakinf silos towards a better performing, transparent and inklusive public asministraton“ .....	36
4.	Operační program Zaměstnanost 2014-2020 .....	37
<b>B.</b>	<b>FINANČNÍ DOPADY ZÁKONA O STÁTNÍ SLUŽBĚ</b> .....	<b>38</b>
1.	Finanční dopady zákona o státní službě s navrhovanými změnami ve vzdělávání .....	38
1.1.	Finanční dopady zákona ústředních správních úřadů .....	40
<b>C.</b>	<b>VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSNANCŮ JAKO ZVYŠOVÁNÍ VLASTNÍ KVALIFIKACE, EFEKTIVITA NOVÉHO VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU</b> .....	<b>45</b>
<b>D.</b>	<b>POROVNÁNÍ SYSTÉMŮ VZDĚLÁVÁNÍ NA MINISTERSTVU A SOUKROMÉM SEKTORU</b> .....	<b>49</b>
1.	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na ministerstvu .....	49
1.1.	Formy vzdělávání rozvoje zaměstnanců na ministerstvu .....	51
2.	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve spořitelně.....	52
2.1.	Formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve spořitelně .....	54
	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>56</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>58</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK</b> .....	<b>61</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ</b> .....	<b>62</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>63</b>



## ÚVOD

Cílem této bakalářské práce je rozbor problematiky na téma Lidské zdroje v organizaci, vzdělávání v rámci Ministerstva vnitra.

V bakalářské práci je v teoretické části prezentován historický vývoj organizační kultury ministerstva, dále jsou řešeny lidské zdroje, jejich význam, funkce, formování a řízení. Ty se podstatnou mírou podílejí na vytváření strategií různých organizací a důležité opodstatnění mají i v provázanosti na firemní kulturu. Analýza a následně správné zacílení schopností každého jednotlivce na konkrétní problematiku v organizaci či společnosti přináší zvýšení efektivity práce, menší chybovost zaměstnanců, větší stabilitu organizace nebo společnosti na trhu a další.

Organizační strategie, kultura i cíle jsou nedílnou součástí sounáležitosti zaměstnanců vůči organizaci nebo společnosti, jejichž motivaci a sjednocení s nimi je nutné neustále podporovat a rozvíjet. Mezi faktory rozvoje zaměstnanců patří i vzdělávání zaměstnanců.

V bakalářské práci je charakterizováno autorkou jí známé prostředí státní správy, konkrétně prostředí ministerstva.

Počínaje definicí základních pojmů vzdělávání, přes podstatu jeho potřeby, plánování, realizaci až po vyhodnocování vzdělávacího programu, jsou popisovány i změny a dopady reformy státní správy ve vzdělávání zaměstnanců, a to jak ve služebních úřadech, tak v rámci Ministerstva vnitra.

Legislativní změny v oblasti vzdělávání se mimo jiné týkají i změn vydaných pravidel pro vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních a správních úřadech. Dále pak je zmíněna povinnost státního úředníka stanovená zákonem o státní službě k řádnému vykonávání služebních povinností.

Praktická část bakalářské práce je zacílena na porovnání systému vzdělávacího procesu zaměstnanců po reorganizaci v souvislosti s dopady zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě ve správních úřadech a na Ministerstvu vnitra, a s ním souvisejících změn, povinností týkající se například zvyšování jejich vlastní kvalifikace a finančních nákladů na vzdělávání. V bakalářské práci je dále uváděno shrnutí kladů a záporů vyplývajících z tohoto zákona.

Popsány jsou i operační programy v rámci ministerstva a jejich využitelnost v praxi.

Podstatné je zmínit, že celý proces změn se nyní na ministerstvu teprve zavádí. Shrnutím v poslední části bakalářské práce prezentuji doposud známé poznatky, jejich klady i zápory, výtky či připomínky k těmto začátkům, a to jak o efektivitě zákona o státní službě, tak o jeho možných komplikacích či jiných podrobnostech.

Dále je závěrem porovnáváno uplatnění vybrané metody vzdělávání na pracovišti - vstupního vzdělávání v rámci adaptačního procesu vykonávaného na Ministerstvu vnitra a v soukromém sektoru, konkrétně v České spořitelně, a. s., kterými měla autorka v rámci své pracovní kariéry možnost projít.

# TEORETICKÁ ČÁST

## A. LIDSKÉ ZDROJE

Termín lidské zdroje označují jedince či osobnosti, jež jsou schopny seberealizace ve svěřených pracovních procesech či na základě vlastního rozhodnutí. Označuje zvláštní činnost v rámci organizace, které jsou zaměřeny na řízení lidského kapitálu v organizaci. Pro každou z nich jsou lidské zdroje tím nejcennějším, co má, protože právě oni jsou nositeli sociálního a intelektuálního kapitálu, znalostí a dovedností, a právě oni při dobré motivaci mohou individuálně i kolektivně přispívat k dosažení nadstandardních cílů organizace.

Cílem personální práce s lidskými zdroji je uplatnit vhodnou a kvalifikovanou osobu pro dosažení maximální možné sounáležitosti se svěřeným úkolem, což je podstatou efektivního využívání lidských zdrojů. Příprava pro vykonávání určité činnosti může trvat mnohdy i několik měsíců či let a nalezení odborníka nemusí být také vždy samozřejmostí<sup>1)</sup>.

Cit.: „Podnik či jakákoliv jiná organizace mohou fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální zdroje spolu s finančními, informačními a lidskými zdroji<sup>2)</sup>.“

### 1. Rozvoj lidských zdrojů

Chce-li organizace dosáhnout co nejvyšších podnikatelských cílů, je třeba upřít pozornost na rozvoj potenciálu lidských zdrojů. Jejich stimulace představuje vliv na jedince z vnějšku, cílem toho je u něj navodit potřebu v podobě zájmu či snahy o zlepšování pracovních výsledků, které se mohou objevit v pozitivní podobě, například ve formě odměny, anebo naopak ve formě negativní, poté ale hovoříme o sankcích.

---

<sup>1)</sup>BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O. *Management*. I. vydání. Brno: Computer Press, 2006. Str. 303.

<sup>2)</sup>Duda J. *Řízení lidských zdrojů*. Brno International Business School [online]. Zdroj: <http://b2b.inform-za.sk/obsahy/9788087071892.pdf>. Str. 7.

Motivace představuje uspokojování vyšších potřeb člověka, a to stanovením priorit jeho hodnot. Jedná se zejména o potřeby:

- sounáležitosti, kterou je společenské uplatnění,
- uznání, jehož podstatou je úcta, prestiž, uspokojení z úspěchu,
- osobního rozvoje, kde jeho podstatou je uspokojení z vykonané práce a seberealizace, a to vždy v souladu s osobními zájmy a s aspirací na potřeby organizace.

Jako základní motivační zdroje jsou označovány potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty. Motivačními podklady mohou být dále mimořádné odměny za nadstandardní výkon či projevenou aktivitu a iniciativu, hodnocení pracovníka v pracovním procesu, hodnocení jeho práce, porovnávání výsledků mezi pracovníky, dosažení způsobilosti k realizaci pracovní náplně, pochopení významu podstaty náplně dané činnosti, uznání zkušeného nadřízeného, vhodná aplikace řízení a vedení uplatňované na pracovníka, čímž může být dále motivován k aktivnímu zlepšování ve svěřeném procesu nebo pracovním postupu v souvislosti s požadovanými cíli či uspokojením z pracovní činnosti vedené až k seberealizaci<sup>3)</sup>.

Cit.: „*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují, a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*<sup>4)</sup>.“

Řízení lidských zdrojů (personální řízení) je ta část organizačního řízení, jež je cíleně zaměřena na všechny činnosti, které se týkají konkrétní osoby v pracovním procesu. Primárně je tedy zaměřena na to, co se týká získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činnosti a výsledků z ní, jeho schopnosti a chování na pracovišti, vztah ke svěřeným úkolům, organizaci, kolegům a také jeho osobním uspokojením z odvedené práce či personálního a sociálního rozvoje.

---

<sup>3)</sup>BARTÁK J. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. Str. 64-65.

<sup>4)</sup>ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd., Praha: Grada Publishing, 2007. Str. 27.

Lidské zdroje korigují ostatní zdroje a determinují jejich využívání. Jak již bylo zmíněno, představují pro organizaci nejcennější kapitál, a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejnákladnější zdroj z finančního pohledu, jenž rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Lidské zdroje a jejich řízení můžeme považovat za jádro a nejdůležitější oblast celého organizačního řízení. Podstatou věci tedy není řízení oblasti podniku, ale řízení lidí zajišťujících tuto oblast či přispívání ke splnění jejich úkolů<sup>4)</sup>.

## 2. Význam, funkce a formování lidských zdrojů

Lidské zdroje poskytují organizaci i jeho vedení nástroje, jimiž jsou ovlivňovány hodnoty růstu a udržení produktivity práce. Personální vedení vytváří sociální prostředí pro splnění ekonomických cílů podniku, zabezpečuje dostatečně velké množství osob se správnou motivací a řídí je tak, aby správně přispívali k dosažení ekonomických úkolů organizace. Můžeme je dělit dle níže uvedené specifikace do několika kategorií:

- produkce a analýza konkrétní pracovní pozice zaměřená na předpoklady kandidáta pro danou pozici, to znamená správnou kombinaci dispozic jednotlivce s pracovními úkoly, které by optimálně a pozitivně ovlivňovaly a využívaly jeho výkon,
- plánování lidských zdrojů je definice potřeb organizace v budoucnosti, sledování věkové hranice zaměstnanců, stanovení personálních rezerv a podobně,
- získávání a výběr pracovníků a jeho proces je základním stavebním kamenem personálního vedení,
- vzdělávání a rozvoj jsou jednotlivé procesy týkající se kvalifikačních a sociálních procesů rozvoje zaměstnance, jako je školení, rozvoj dovedností a schopností, tréninky, respektování a zájem zaměstnanců o potřeby organizace, bezpečnost a ochrana práce, pracovní prostředí,
- administrativní personální agendy jsou úkony vedené ke správě informací o zaměstnancích tak, aby byly v souladu s platnými legislativními předpisy,
- hodnocení a odměňování zaměstnanců jsou nedílnou a nejdůležitější součástí personálního vedení lidských zdrojů, týká se základních mezd, motivačních složek a zaměstnaneckých výhod pro zaměstnance, vedení lidských zdrojů, reportingu

managementu, průzkumu trhu práce, rozmísťování zaměstnanců v rámci jednotlivých pozic nebo ukončování pracovních poměrů<sup>5)</sup>.

## B. SYSTEMATICKÝ VZDĚLÁVACÍ CYKLUS

Nároky na vzdělanost každého jednotlivého člověka se neustálým rozvojem naší společnosti a kultury zvyšují. Vzdělávání je dnes celoživotním procesem. Pokud jsme schopni ho využívat, pak i toto zvyšuje hodnotu lidského kapitálu. Vzdělávání zaměstnanců přináší efektivnější práci s menším vykazáním chybovosti a vyšší pracovní morálkou.

### 1. Definice vzdělávání

Vzdělávání je označení procesu a výsledků osvojování vědomostí, dovedností a návyků převážně v racionální rovině. Je součástí výchovy v širokém významu. Lze ho definovat jako postup všestranné humanizace a kultivace člověka zahrnující procesy jako socializace, enkulturace a personalizace. Cílem je zapojení člověka do života společnosti, adaptace, improvizace, porozumění podstaty žití, kultury a různých odborně vzdělávacích institucí či vstupů na trh práce<sup>6)</sup>. Cílem vzdělávání je dosažení požadované kvality vzdělávacího ideálu<sup>7)</sup>.

Výstupem vzdělávání je vzdělání, čímž se zpravidla označuje výsledek vzdělávacího procesu, jehož obsahem je soubor vědeckých a technických vědomostí, znalostí, dovedností, a to jak intelektuálního, tak praktického charakteru. Jedná se o ucelení morálních hodnot a osobitých zájmů.

### 2. Potřeba vzdělávání

Účastník vzdělávání dosahuje vzděláním určité úrovně, na jejímž základě je vzdělávání neustále obnovováno, obohacováno, doplňováno a prohlubováno.

---

<sup>5)</sup>ŠEVČÍK O. *Bakalářská práce Firemní kultura a lidské zdroje v organizaci*. Brno: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, Institut mezioborových studií Brno, 2011. Str. 16.

<sup>6)</sup>KOHOUT, K. *Základy obecné pedagogiky*. Vydání II. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. Str. 22.

<sup>7)</sup>KOHOUT, K. *Základy obecné pedagogiky*. Vydání II. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. Str. 37.

Vzdělání lze dělit dle hierarchie ve školském systému, a to na základní, střední, vyšší a vysokoškolské, anebo podle profesní orientace, a to na všeobecné a odborné<sup>8)</sup>.

Odborné vzdělávání lze definovat jako formování odborných znalostí a dovedností zaměřených na specifikaci zaměstnání s následnou aplikací a přizpůsobením se inovaci pracovního místa. Rozlišujeme tři varianty vzdělání, a to formální, neformální a informální učení.

Formální vzdělávání tvoří institucionalizované vzdělávání ve vzdělávacích institucích či programech. Neformální vzdělávání je vzdělávání na dobrovolné úrovni. Jedná se o cílené učení, jež formuje schopnosti, dovednosti, zájmy, potřeby a kvalifikaci, které jsou organizovány různými vzdělávacími programy institucí k tomu určených. Výsledkem odborného vzdělávání je požadovaná kvalifikace pro uplatnění na konkrétní pracovní pozici<sup>9)</sup>. Informální učení nelze definovat jako záměrné, ani nemusí být vnímáno jako proces nějakého rozvoje znalostí či dovedností, ale je součástí každodenního života<sup>10)</sup>.

### 3. Plánování a realizace vzdělávacího procesu

Každá organizace vychází z vize, že investice vložené do rozvoje zaměstnanců nejsou zbytečné a je téměř jistá jejich návratnost. Při vytváření systému a struktury vzdělávání ve společnosti je třeba vycházet z reálných podkladů, a to z porovnání průzkumu aktuálního stavu (například analýza personálního auditu) organizace či organizační jednotky zaměřené na klíčová kritéria na daném pracovišti. Rozvíjí se nadále i nové formy vzdělávání, jako například rekvalifikace, doplňovací vzdělávání, distanční vzdělávání podporované i metodou E-learningu, tedy i s využitím informačních a komunikačních technologií<sup>11)</sup>. Tento systém profesního vzdělávání je z hlediska ekonomičnosti velmi důležitý.

Jak již bylo uvedeno, vzdělávání dospělých je determinováno změnami ve společnosti. Předchází jim různé příčiny, ať už politické (převrat, válečný konflikt a podobně), ekonomické (hospodářská krize) nebo společenské a kulturně-sociální

---

<sup>8)</sup> Andromedia.cz. *Vzdělávání* [online]. Zdroj: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/vzdelani>.

<sup>9)</sup> Google. *Vzdělávání* [online]. Zdroj: <http://ukolydoskoly.cz/>.

<sup>10)</sup> Google. *Informální vzdělávání* [online]. Zdroj: <http://www.phil.muni.cz/>.

<sup>11)</sup> KOHOUT, K. *Základy obecné pedagogiky*. Vydání II. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. Str. 79.

(stárnutí populace, globalizace, prohlubování rozdílů mezi vrstvami společnosti a podobně). Učení dospělých (v anglickém překladu „adult learning“) se od vzdělávání odlišuje tím, že nebývá řízené, nemusí být zahrnuto v žádném institucionalizovaném konceptu či formě. Učení může být postupem záměrným, neuvědomovaným a neorganizovaným. Tento pojem, učení dospělých, obsahuje širší spektra učebních aktivit a procesů a bývá nadřazován pojmu vzdělávání.

Celoživotní vzdělávání je spíše chápáno jako vazba mezi školským vzděláváním a prací, jehož předpokladem je proces vzdělávání, který je v určitých etapách pozastaven. Tomuto odpovídá model „pojetí periodického vzdělávání“, takzvané „cyklické vzdělávání“. Dnes je spíše prosazován ten názor, že učení by mělo probíhat během pracovního zapojení a pracovní zapojení během učení.

Zásadní rozdíly mezi vzděláváním, výchovou a učením jsou spatřovány v tom, že učení je činností jedince, zatímco vzdělávání a výchova jsou relativně souvislou řadou sociálních aktivit, které zpravidla souvisí s určitou institucí. Nicméně vzdělávání a výchova nemůže existovat bez učení a naopak<sup>12)</sup>.

Za základní fáze systému vzdělávání dospělých jsou:

- koncepce vzdělávání, jež stanoví dlouhodobou vizi vzdělávání a rozvoj zaměstnanců organizace či cílové skupiny,
- normy pro fungování systému, které upravují finální podobu koncepce vzdělávání a konkretizují způsoby k dosažení daných cílů. Specifikují úkoly pro manažery, pro personální oddělení, definují způsob přidělování finančních zdrojů na školení a rozvoj zaměstnanců, dále jsou popsány základní fáze realizace školení a kontrolních mechanismů, jimiž je ověřován průběh plnění cílů a jejich skutečné působení v činnosti organizace,
- útvar zajišťující vzdělávání, jenž plánuje strukturu odborného vzdělávání zaměstnanců a ručí za její uskutečnění, dodržování platných předpisů v této oblasti, zpracovává vnitřní předpisy a kontroluje jejich dodržování, metodicky koriguje a usměrňuje vzdělávání zaměstnanců, připravuje plány vzdělávacích akcí a hodnotí

---

<sup>12)</sup>STUPKOVÁ E. *Diplomová práce Celoživotní učení v kontextu životní dráhy*. Brno: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, Institut mezioborových studií Brno. Brno 2012. Str. 19. Zdroj: [http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/18984/stupkov%C3%A1\\_2012\\_dp.pdf?sequence=1](http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/18984/stupkov%C3%A1_2012_dp.pdf?sequence=1).



jejich plnění, zpracovává rozpočet nákladů, případně řídí provoz vzdělávacího zařízení, vede lektory i související administrativu,

- lektorský sbor, jehož zastupuje lektor a jeho příprava značně ovlivňuje vzdělávací akci, odměnou za lektorskou práci by měla být jeho motivovanost pro zkvalitňování dalšího vzdělávání,
- odběratelé vzdělávacích služeb, kteří jsou samostatně řídicí a provozní útvary organizace či jednotliví zaměstnanci a externí zákazníci<sup>13)</sup>.

#### 4. Vyhodnocování vzdělávacího programu

Vyhodnocování vzdělávacího procesu lze pojmově z několika perspektiv. V prvopočátku se zaměříme na zhodnocení vzdělávacího procesu od jeho základu, tedy od vzdělávání dětí, takzvaného školního vzdělávacího systému.

Vyhodnocení vzdělávacího programu, jeho výsledků, hodnocení prospěchu, dosažených znalostí, dovedností a návyků probíhá zpravidla standardně podle klasifikace, a to jak na začátku, v průběhu a hlavně v závěru vzdělávacího procesu po celkovém absolvování vzdělávacího programu.

Podstatné je si určit výstupy, kterých chceme vyhodnocením získat, to znamená jaké konkrétní a jaké množství informací je nutné nashromáždit, jakou vhodnou metodou k vyhodnocení použít a jak zajistit kvalitu dosažených výstupů. Do hodnocení se mohou zapojit samotní účastníci, kteří mohou zhodnotit jak kvalitu vzdělávacího procesu vůči lektorovi, například jaká s ním byla v rámci vzdělávací akce spolupráce, tak lze hodnotit úroveň výkonu lektora či celkový průběh a přínos vzdělávacího procesu z pohledu získaných informací, zkušeností a dovedností. Sám lektor pak klasifikuje vlastní výkon z hlediska získané zpětné vazby od posluchačů či účastníků vzdělávací akce.

Pokud shrneme výše uvedené informace, měření efektivity vzdělávacího procesu je podkládána různými empirickými výzkumy, které se pokoušejí vyhodnocovat a měřit efektivnost vzdělávacího procesu či jeho obsah vzdělávání. Jeho podstatou bývá

---

<sup>13)</sup>KRKOŠKOVÁ J. *Bakalářská práce - Vzdělávací potřeby pracovníku v pomáhajících profesích*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a. s., Katedra ekonomiky a managementu zdravotních a sociálních služeb. Praha 2012. Str. 16. Zdroj: [https://is.bivs.cz/th/15481/bivs\\_b/Bakalarska\\_prace-Krkoskova\\_Renata.pdf](https://is.bivs.cz/th/15481/bivs_b/Bakalarska_prace-Krkoskova_Renata.pdf).

předpoklad o pravděpodobných aspektech konkrétních složek vzdělávacího procesu, které se při jeho realizaci dají očekávat. Odhadem budoucích hodnot skutečného průběhu lze analyzovat vlastnosti vzdělávacích projektů a porovnat je tak s funkcemi, které s nimi při realizaci vzdělávacího procesu souvisí.

Závěrem této kapitoly by se dalo konstatovat, že vyhodnocení vzdělávacího procesu je důležité z pohledu toho, je-li lektor minimálně obeznámen s fakty efektivnosti vzdělávání, zda mělo či nikoliv smysl, zda účinky vzdělávacího procesu a jeho ocenění bylo hodnoceno pozitivně. V opačném případě je důležité znát, co je vhodné zlepšit, anebo jakým chybám se nadále vyvarovat.

## **C. VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE STÁTNÍ SPRÁVĚ**

### **1. Zákon o státní službě, reforma státní správy a cíle reformy**

Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě (dále jen „zákon o státní službě“) vyplýval ze Strategie vlády v boji s korupcí na období let 2013 a 2014 schválené usnesením vlády ze dne 16. ledna 2013.

Jeho předmětem je úprava výkonu přímé státní správy z personálního hlediska. Jeho cílem je zajistit odpolitizování, profesionalizaci, stabilizaci a transparentnost státní správy, stanovení hranice mezi politicky obsazovanými a úřednickými posty. Zvýšení kvality výkonu státní správy včetně ověření předpokladů pro výkon práce úředníka, je zajišťována úpravou vzdělávání státních úředníků. Plnohodnotná právní úprava a v ní stanovené povinnosti, které jsou podmínkou transparentnosti pro činnost kvalitních, odborně i osobně erudovaných státních úředníků, je nejdůležitějším předpokladem fungující a efektivní státní správy. Zmírňovat má dopady negativních politických a lobbistických vlivů na její výkon a zároveň zajišťovat kontinuitu a předvídatelnost činnosti státních úřadů. Hlavním cílem je tedy zajištění jednotné právní úpravy pro všechny státní úředníky s výjimkami stanovenými v zákoně.

Zákon o státní službě zvyšuje jejich právní ochranu, která je jedna z nejnižších v Evropské unii. Zákonem by mělo být dosaženo stabilizace a profesionalizace státní správy, jež doposud postrádala základní systémová opatření vedoucí k depolitizaci a transparentnosti.

Dalším neméně podstatným cílem je příprava takového systému, který povede ve státní správě k profesionalizaci odborných i osobnostních předpokladů státního úředníka.

Zákonem jsou akceptována následující kritéria:

- samostatná pracovně právní úprava je postavena na soukromoprávním principu s veřejnoprávními prvky (subsidiarita zákona č. 262/2016 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, dále jen „zákoník práce“, a dalších pracovněprávních předpisů a občanského zákoníku),
- odpolitizování státní správy,
- široká institucionální působnost zákona vztahující se na správní úřady, bezpečnostní sbory vyjma zpravodajských služeb a Generální inspekce bezpečnostních sborů a některé další organizační služby státu,
- racionální osobní působnost, to znamená zařazení zaměstnance v úřadu veřejné správy vykonávající esenciální činnosti státní správy,
- odměňování,
- vzdělávání státních úředníků<sup>14)</sup>.

## 2. Legislativní pojmy zákona o státní službě

V zákoně o státní službě jsou definovány základní pojmy, jsou jimi:

- správní úřad, kterým je ministerstvo a jiný správní úřad, jestliže je zřízen zákonem o státní službě a je zákonem výslovně označen jako správní úřad nebo orgán státní správy,
- služební úřad, který je správním úřadem, státní orgán nebo právnická osoba,
- obor služby, který je úsekem činnosti služebního úřadu,
- služební označení státního zaměstnance, kterým je referent, odborný referent, vrchní referent, rada, odborný rada (v ministerstvu se použije ministerský rada

---

<sup>14)</sup> Důvodová zpráva k zákonu č. 234/2014 Sb., o státní službě [online]. Leden, 2016 [cit. 2016-10-22]. Zdroj: <https://www.vlada.cz/assets/ppov/lrv/ria/databaze/Zaverecna-zprava-RIA-k-navrhu-zakona-o-statnich-urednicich.pdf>

a v Úřadu vlády vládní rada) nebo vrchní rada (vrchní ministerský rada, vrchní vládní rada),

- představený, kterým je státní zaměstnanec, jenž je oprávněn vést podřízené státní zaměstnance a dávat jim služební úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat výkon jejich služby a dávat jim k tomu příkazy,

- služební orgán, který jedná a rozhoduje ve věcech služebního poměru, jsou to zejména vláda nebo ministr, náměstek pro státní službu, vláda nebo pověřený člen vlády, náměstek pro státní službu, vedoucí služebního úřadu nebo státní tajemník, personální ředitel sekce pro státní službu, vedoucí služebního úřadu,

- služební předpis, který stanoví organizační věci služby<sup>15)</sup>.

### 3. Principy a zásady zákona o státních úřednících

Hlavním z principů je flexibilní přístup k lidským zdrojům ve státní správě, kdy je možné na jeho základě přijímat nové kvalitní pracovní síly, jejichž základním kritériem je vztah státního úředníka v pracovním poměru uzavřeném dle tohoto zákona se subsidiárním použitím zákoníku práce, a z toho plynoucích možných subsidiárních použití občanského zákoníku k zákoníku práce. Hlavní pozornost je zde upřena na předpoklady pro nutný výkon práce a výběrová řízení nových státních úředníků. Dalším vzděláním je zajištěna vyšší kvalita a odbornost k vykonávaným činnostem státními úředníky.

Návrhem zákona je upraveno postavení specifikující podmínky pro konkrétní pracovní místo státního úředníka a vedoucího státního úředníka, výběrové řízení, úpravu pracovního poměru, i včetně převedení na jinou pracovní pozici, taxativní důvody pro odvolání vedoucího státního úředníka nebo výpovědních důvodů i důvodů pro okamžité zrušení pracovního poměru státního úředníka, a systém vzdělávání. Dále jsou jím upraveny zvýšené povinnosti státního úředníka nad rámec právní úpravy zákoníku práce včetně povinnosti podrobit se minimálně jednou ročně pracovnímu

---

<sup>15)</sup> Ministerstvo vnitra. *Sbírka zákonů a Sbírka mezinárodních smluv* [online]. Zdroj: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=234/2014&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=234/2014&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy).

hodnocení. Zvýšené povinnosti i se zvýšenými požadavky na vzdělání jsou vyrovnávány prodloužením doby dovolené na 6 týdnů, zavedení dalšího odstupného, ošatného, možnost využití studijního volna na přípravu k vykonání úřednické zkoušky v rozsahu 5 pracovních dní a zavedením úřednických hodnot, které kladně dopadají na sociální postavení státního úředníka a zdůrazňují tak jistou exkluzivitu zaměstnavatele.

Podpůrné využívání zákoníku práce a především zákona č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon) se předpokládá i zde. Znamená to, že zákon upravuje nezbytné odchylky od zákoníku práce a ve věcech neupravených tímto zákonem se předpokládá využití zákoníku práce<sup>14)</sup>.

#### 4. Pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech

Oblast vzdělávání státních úředníků je i nadále kontrolována státem. Cílem, jak je již uvedeno několikrát v textu, je zajistit odborníky odvádějící dobrou kvalitu své práce. Sledováno je kritérium transparentnosti a efektivnosti systému vzdělávání a odpovědnosti jeho účastníků tak, aby nedocházelo k monopolizaci nabídky realizace vzdělávání. Jsou stanoveny dva druhy vzdělávání a povinností státních úředníků a vedoucích státních úředníků:

- příprava k úřednické zkoušce a vykonání úřednické zkoušky,
- vzdělávání vedoucích státních úředníků,
- průběžné vzdělávání.

Jelikož je ministerstvo ustaveno správcem personálního portálu veřejné správy, upravuje i na základě zákona o úřednících prováděcím právním předpisem podrobnosti organizace, obsah a průběh úřednické zkoušky<sup>14)</sup>. Jedním ze služebních předpisů ministerstva je i Služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu, kterým se stanoví Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech.

Státní úředník má také možnost rozšířit či zvýšit si své vzdělání na náklady služebního orgánu, k čemuž je nutné nejprve získat jeho souhlas. Nejčastějším způsobem takového zvyšování vzdělávání je studium na vyšší odborné škole, vysoké škole nebo vysláním na studijní pobyt. Povinností státního úředníka je pak setrvání po stanovenou dobu po ukončení studia nebo skončení studijního pobytu,

ve služebním poměru. Pokud tato povinnost nebude naplněna, je požadováno po státním zaměstnanci uhrazení vynaložených nákladů. Služební úřad je při využití výše uvedeného oprávněn kontrolovat průběh a výsledky studia státního úředníka. Je-li následně zjištěno, že státní úředník je dlouhodobě nezpůsobilý k výkonu státní služby, pro něž si zvyšuje kvalifikaci či neplní bez vážného důvodu studijní povinnosti, je oprávněn zastavit poskytování úlev ve státní službě<sup>16)</sup>.

## 5. Úřednická zkouška

Úřednická zkouška probíhá na jednotlivých služebních úřadech již od září roku 2015. Stanovené termíny jsou zveřejňovány v Informačním systému o státní službě. K vykonání úřednické zkoušky jsou státní úředníci přihlašováni prostřednictvím oprávněného zaměstnance služebního úřadu na základě podané písemné žádosti Metodický pokyn č. 3/2015, kterým se stanoví podrobnosti k provádění a organizaci úřednické zkoušky.

Dle skutečnosti, zda se jedná o státního či civilního zaměstnance se odvíjí i typ podané žádosti. Civilní zaměstnanec si úřednickou zkoušku hradí sám na vlastní náklady.

---

<sup>16)</sup> Informace pro státní zaměstnance. *Vzdělávání státních zaměstnanců* [online]. Zdroj: <http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/vzdelavani-statnich-zamestnancu.aspx>.

Obrázek 1 Ukázka žádosti o vykonání úřednické zkoušky pro státního zaměstnance.  
Zdroj: intranetové stránky Ministerstva vnitra.

ŽÁDOST O VYKONÁNÍ ÚŘEDNICKÉ ZKOUŠKY		
<input type="checkbox"/> Jen obecné části zvláštní části *1	<input type="checkbox"/> Jen zvláštní části	<input type="checkbox"/> obecné i zvláštní části
<input type="checkbox"/> v řádném termínu *1	<input type="checkbox"/> z důvodu jejího opakování	
<input type="checkbox"/> pro první obor státní služby	<input type="checkbox"/> pro další obor státní služby *1	
<b>Státní zaměstnanec</b>		
..... (služební označení, titul, jméno a příjmení, datum narození a evidenční číslo státního zaměstnance)		
..... (trvalý pobyt)		
..... (doručovací adresa, je-li odlišná od trvalého pobytu)		
..... (služební e-mailová adresa, služební telefon)		
<b>žádá</b>	<b>služební</b>	<b>úřad:</b>
.....	.....	.....
*1 Vyznačte zvolenou možnost		
u služebního úřadu: .....		
pro obor státní služby: .....		
příčemž jsem neuspěl <input type="checkbox"/> již u obecné části <input type="checkbox"/> až u zvláštní části		
d) <input type="checkbox"/> obecná část úřednické zkoušky je mi ze zákona uznána (§ 36 odst. 4 zákona o státní službě), a lze ji prokázat osvědčením vydaným dne: .....		
e) <input type="checkbox"/> zvláštní část úřednické zkoušky je mi uznána na základě právního předpisu (nařízení vlády vydané podle § 36 odst. 4 zákona o státní službě), a lze ji prokázat osvědčením vydaným dne: .....		
f) <input type="checkbox"/> splnění zvláštní části úřednické zkoušky je konstruováno ze zákona (§ 191 a § 192 ve spojení s § 196 odst. 2 zákona o státní službě), a lze ho prokázat osvědčením vydaným dne: .....		
Dále uvádím, že k vykonání úřednické zkoušky potřebuji zajistit zvláštní podmínky *1:		
a) <input type="checkbox"/> vyplývající ze skutečnosti, že jsem ve smyslu § 67 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, fyzickou osobou se zdravotním postižením nebo		
<b>o umožnění vykonání úřednické zkoušky</b> podle § 35 odst. 2 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě		
<b>pro</b>	<b>obor</b>	<b>státní služby:</b>
.....	.....	..... (obor státní služby podle § 1 a přílohy nařízení vlády č. 106/2015 Sb., o oborech státní služby)
Preferovaný termín vykonání úřednické zkoušky: .....		
Uvádím, že: *1		
a) <input type="checkbox"/> o umožnění vykonání úřednické zkoušky jsem dosud nežádal(a)		
b) <input type="checkbox"/> úřednickou zkoušku jsem již úspěšně vykonal(a) poprvé dne: .....		
u služebního úřadu: .....		
1. <input type="checkbox"/> pro obor státní služby: .....		
2. <input type="checkbox"/> jen pro obecnou část: .....		
c) <input type="checkbox"/> úřednickou zkoušku jsem neúspěšně konal(a) dne: .....		
.....		
b) <input type="checkbox"/> dle zákona č. 155/1998 Sb., o komunikačních systémech neslyšících a hluchoslepých osob, ve znění pozdějších předpisů		
.....		
Současně prohlašuji, že jsem srozuměn s tím:		
<ul style="list-style-type: none"><li>• že státnímu zaměstnanci je umožněno opakovat úřednickou zkoušku jen jednou,</li><li>• že žádost o opakování úřednické zkoušky musí být služebnímu orgánu doručena do 30 pracovních dnů po doručení zprávy o neúspěšném vykonání úřednické zkoušky, jinak možnost opakovat úřednickou zkoušku zaniká,</li><li>• že opakovaná úřednická zkouška může být konána nejdříve po uplynutí 1 měsíce po neúspěšném vykonání úřednické zkoušky,</li><li>• že státní zaměstnanec uhradí náklady na vykonání úřednické zkoušky pro obor státní služby, k jehož výkonu nebyl na služební místo zařazen nebo jmenován.</li></ul>		
		..... Datum a podpis státního zaměstnance

Podrobnosti obsahu, rozsahu a způsobu provedení obecné části úřednické zkoušky jsou stanoveny vyhláškou č. 162 ze dne 26. června 2015 o podrobnostech úřednické zkoušky<sup>17)</sup>.

## 6. Souhrn poznatků o účinnosti vzdělávání ve státní službě

Vzdělávání státních úředníků a celá tato oblast bude i nadále kontrolována státem, jehož cílem je zajistit kvalitu odborně vzdělaných státních úředníků. Nově je tedy sledováno hledisko transparentnosti a efektivnosti systému vzdělávání. Dále je sledován proces odpovědnosti účastníků, aby nedocházelo k monopolizaci nabídky uskutečňovaného vzdělávání.

Oproti předchozímu období zákon o úřednících stanoví subjekty, které mohou poskytovat vzdělávání a jejich povinnosti, a dále jsou jim stanoveny povinnosti úřadů při realizaci vzdělávání státních úředníků.

Dle zákona o úřednících jsou nově stanoveny dva druhy vzdělávání a povinností státních úředníků a vedoucích státních úředníků, a to, povinnost zúčastňovat se příprav k úřednické zkoušce a vykonání úřednické zkoušky, vzdělávání vedoucích státních úředníků a průběžného vzdělávání. Nově jsou také zavedeny lhůty pro jednotlivé druhy vzdělávání, potřebné podklady a jednotlivé fáze úřednické zkoušky a vzdělávání vedoucích státních úředníků, volba a odpovědnosti zkušebních komisařů a úhrada vzdělávání<sup>14)</sup>.

## 7. Informační systém o státní službě

Informační systém o státní službě (dále jen „ISoSS“) je zřízen zákonem o úřednících jako informační systém veřejné správy.

Jeho cílem je evidence údajů potřebných pro správu organizačních podkladů služby a služebních vztahů služebních úřadů i mezi nimi a provádět některé úkony v souvislosti s výše uvedeným zákonem.

---

<sup>17)</sup> Státní služba. Úřednická zkouška [online]. Zdroj: <http://www.mvcr.cz/sluzba/urednicka-zkouska.aspx>.



Správcem ISoSS je Ministerstvo vnitra a jeho realizaci a provoz zajišťují sekce informačních a komunikačních technologií v součinnosti se sekci pro státní službu v souladu s její působností v oblasti státní služby<sup>18)</sup>.

## **D. SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ NA MINISTERSTVU**

Základní rozvoj a vzdělávání nových zaměstnanců v rámci adaptačního procesu na ministerstvu na jednotlivých pracovištích je z počátku kladen větší důraz na samostudium, to znamená seznámení se se základní legislativou a pravidly, kterými se ministerstvo řídí (například seznámení se s povinnostmi, předpisy upravující bezpečnost práce, požární ochrany a oblast sociálně-hygienických podmínek práce, vnitřní předpisy, organizační řád, pracovní řád, platový řád, pracovně právní dokumentace, pravidla bezpečnosti práce, etický kodex zaměstnance ministerstva, požární směrnice, zákony, vyhlášky).

Organizace si je dobře vědoma důležitosti „dobrého vychování“ zaměstnanců v rámci firemní kultury. Diagnostikuje způsobilost zaměstnanců v rámci kompetencí na daném pracovišti, kdy splnění kritérií staví jedince jako nositele požadovaných vlastností, schopností a postojů, schopného vykonávat požadované standardy i nadstandardy stanovené v rámci pracovní náplně<sup>19)</sup>.

Adaptační proces probíhá v několika základních fázích. První fází je již výše uvedené samostudium, orientace v organizaci, která značně zkracuje dobu zvykání si nového pracovníka zprostředkováním nezbytných znalostí a procedur s příslušnou organizační složkou a vykovávanou prací (v praxi to znamená, že zaměstnanec obdrží soubor písemných materiálů), dále pak probíhají tři základní fáze vzdělávacích programů, zejména úvodní vstupní vzdělávání, kde se zaměstnanec seznámí s oficiálními intranetovými stránkami ministerstva, dále pak se základními zákony, vyhláškami a interními předpisy, jimiž se pracovní činnost v organizaci řídí. Po určité době působení na ministerstvu (jedná se zhruba o zapracování nového zaměstnance

---

<sup>18)</sup> Státní služba. *Informační systém o státní službě* [online]. Zdroj: <http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/informacni-system-o-statni-sluzbe.aspx>.

<sup>19)</sup> BARTÁK J. *Studijní opora pro kombinované studium předmět Základy managementu. Studijní obor: Vzdělávání dospělých 2014*. Praha 2014: Univerzita Jana Amose Komenského, Praha. Zdroj: [www.ujak.cz](http://www.ujak.cz).

na ministerstvu v délce jednoho kalendářního roku) je pracovník pozván na rozšířenou formu úvodního vstupního vzdělávání, a to prostřednictvím E-Learningu. Součástí vstupního vzdělávacího procesu nového zaměstnance tvoří i školení na základy práce s elektronickým systémem spisové služby, který je páteřním informačním systémem tohoto úřadu. Toto školení je prováděno v součinnosti dvou útvarů ministerstva, a to odborem spisové služby ministerstva (zajištění lektorů) a odborem personálním, který zabezpečuje školení po organizační stránce (jedná se zejména o zajištění učebny, projektoru, počítačů, dostatek míst pro příchozí zaměstnance) a po úspěšném absolvování vystaví odbor personální certifikát o oprávnění používání tohoto systému. V případě zájmu o systém elektronické spisové služby a prohloubení si znalostí s různými funkcionalitami v tomto systému, je dále možné rozvíjet dosavadní dovednosti a schopnosti na následném školení pro pokročilé uživatele, takzvané „senior users“. Uživatel tímto získá oprávnění zkušeného uživatele a stává se jakýmsi mentorem pro své „méně zkušené“ kolegy v rámci elektronické spisové služby na konkrétním útvaru ministerstva.

Dle potřeb jednotlivých útvarů ministerstva je zajišťována i další řada specifických školení a odborných kurzů.

## 1. Pojem kultura, organizační kultura, styl řízení a organizační schéma Ministerstva vnitra

Úvodem teoretické části bakalářské práce je popisováno postavení organizační kultury Ministerstva vnitra (dále jen „ministerstvo“) jak z historického hlediska, což obnáší historii organizace, její postavení a členění, tak i z pohledu dnešní podoby. Dále jsou zde definovány základní pojmy a konkretizovány styly řízení, které se v rámci ministerstva vyskytují.

## 2. Charakteristika pojmu „kultura“

Na termín „kultura“ se nejprve zaměříme z historického hlediska. Pochází z latinského názvosloví „cultura“, a má množství nejrůznějších charakteristik.

V latinském původu jej vyjadřuje pojem „péče“, taktéž jeho synonymum „colere“ vyjadřuje sloveso „pěstovat“, což byl výraz pro pěstování kulturních plodin<sup>20)</sup>.

V nynějším pojetí je obsah pojmu „kultura“ vnímán jako souhrn životních forem, hodnotových představ a životních podmínek lidí žijících v konkrétní době na daném území. Pojem kultura není vnímán jako výraz definující jen společnost jako celek, ale lze jím označovat například jen jednu skupinu; stejně tak označuje souhrn symbolických systémů a obsahů v dané společnosti, jako třeba náboženství, vědu a umění. Kultura tedy není něčím daným, ale pěstuje se. Jsou to veškeré činnosti, které svým způsobem proměňují daný materiál, jako je technika, výtvarné umění, duchovní výtvary, právo, morálka, náboženství, hospodářství a věda<sup>21)</sup>.

Stejně tak, jako chápání kultury v sociálním významu, má svou vlastní charakteristiku i kultura organizační či firemní. Ta je vytvořena souborem smýšlení, významu, zásad, přístupů, stanovisek, jež dopadají na chování, přístup a sounáležitost zaměstnanců k organizaci a k vykonávané práci. Organizací, kterou lze považovat za úspěšnou můžeme označit takovou, jejíž zaměstnanci sjednocují své cíle, hodnoty, ambice a motivaci s cíli organizace<sup>22)</sup>.

### 3. Vývoj organizační kultury na ministerstvu

Ministerstvo vzniklo na základě jednoho z prvně vydaných zákonů v období první republiky po 28. říjnu 1918, a to zřízením Úřadu pro správu vnitřní. Netrvalo dlouho a úřad se přejmenoval na Ministerstvo vnitra, jehož pracovní náplní byly záležitosti státní správy. Řešilo otázky bezpečnosti, volební legislativu, obecní řízení, státní hranice, organizaci politické správy a úřadů, agendu správního a trestního řízení, problematiku polepšoven a donucovacích pracoven. Dále pod něj spadala agenda týkající se četnictva, státního občanství a pasů, přistěhovalectví a vystěhovalectví, odškodňování obyvatel poškozených válkou, sčítání populace a k tomu související

---

<sup>20)</sup> *Letmé nahlédnutí do historie kulturních plodin* [online]. Zdroj: <http://uroda.cz/letme-nahlednuti-do-historie-kulturnich-plodin/>.

<sup>21)</sup> JANDOUREK J. *Slovník sociologických pojmů 610 hesel*. Vydání I. Praha: Grada Publishing, 2012. Str. 136.

<sup>22)</sup> BARTÁK J. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. Str. 13.

statistiky, problematika pojišťoven a spořitelén, záležitosti národnostní a jazykové, automobilismus, vzduchoplavectví a jiné.

Základnímu organizačnímu schématu ministerstva v letech 1919 a 1920 stálo za vzor bývalé místodržitelství a v této podobě přetrvala až do roku 1948. Prvním ministrem v letech 1918 až 1920 byl agrární politik Antonín Švehla.

V letech 1939 až 1945 byla organizace a působnost ministerstva významně ovlivněna děním okolo Mnichovské dohody, a poté i nacistickou okupací v březnu roku 1939. Ministerstvo se stalo podřízeným úřadu říšského protektora a dostalo zcela odlišný charakter, jenž byl upravován oběžníkem prezidia ministerstva vnitra z 25. května 1939. Působnost prezidia se v důsledku okolností nezměnila, ovlivněny avšak byly kompetence a náplň činností jednotlivých odborů a oddělení. Stejně jako v předešlých obdobích působily v rámci ministerstva pomocné úřady a odborná zařízení, například Archiv ministerstva vnitra, spravující i Ruský historický zahraniční archiv, knihovnu či Zeměpisný ústav ministerstva vnitra. V průběhu roku 1940 přibyla do správy ministerstva ještě tiskárna ministerstva národní obrany (dnes ji známe jako Tiskárnu Ministerstva vnitra). Sídlo ministerstva bylo rozeseto po osmi pražských budovách až do roku 1940, kdy bylo přestěhováno do nové reprezentativní budovy na Letenské pláni.

Nejpodstatnější změnou byla Heydrichova reorganizace v únoru roku 1942. Ministerstvo se rozčlenilo na dvanáct sekcí a bezpečnostní složky na dvě organické součásti, na protektorátní uniformovanou policii (ta zahrnovala četnictvo, uniformovanou vládní policii, uniformovanou obecní policii, požární policii) a dále na protektorátní neuniformovanou policii (zde byla zařazena vládní kriminální policie a obecní kriminální policie), a takto přetrvalo až do roku 1945.

V poválečném období byla zřízena takzvaná prozatímní vláda, jež byla sestavena z pokynu prezidenta Beneše a vedení Komunistické strany Československa ještě před koncem druhé světové války. Do funkce byl v té době jmenován Václav Nosek. V červnu roku 1945 došlo k velké politizaci ministerstva, na jejímž základě byla zrušena stávající policie i četnictvo a byl zřízen jednotný Sbor národní bezpečnosti, což zahrnovalo nejen pořádkovou, dopravní a kriminální policii, ale i nově vzniklé útvary. V roce 1950 bylo ministerstvo rozděleno na dva úřady, na Ministerstvo národní bezpečnosti, kam spadal zejména Sbor národní bezpečnosti včetně nově zřízených

státobezpečnostních a zpravodajských složek a na Ministerstvo vnitra. V roce 1953 byla obě ministerstva opět znovu sloučena.

Dalším významným okamžikem v historii ministerstva se stal rok 1968, kdy byla Ústavním zákonem č. 143 zřízena československá federace. Dále pak vzniklo Federální ministerstvo vnitra a dvě ministerstva republiková, byly to Ministerstvo vnitra České republiky a Ministerstvo vnitra Slovenské republiky. Spravovaly správní agendy jako evidenci pasů a víz, evidenci občanských průkazů, centrální registr obyvatel a podobně.

V souvislosti s rozpadem federace dne 31. prosince 1992 zaniklo i Federální ministerstvo vnitra, kdy jeho správní agendy byly přejety Ministerstvem vnitra České republiky<sup>23)</sup>.

#### 4. Organizační kultura a styly řízení současného ministerstva

Management ministerstva využívá k vytváření vizí, hodnot, hospodářských politik a jejich strategií disponibilních zdrojů. Ve směru řízení se opírá o klasický model byrokratické funkční kultury s vertikální strukturou a vícestupňovým řízením, které je zacíleno zejména na „vykonání činnosti správně“. Využívá takzvané „tvrdé nástroje“ řízení, ty značí zejména firemní a personální strategii, plánování a organizační strukturu; množství kontrolních a monitorovacích mezičlánků, a to vše bez jakéhokoliv podílu na výsledném produktu<sup>24)</sup>.

V praxi to znamená, že jde o soubor odborníků řídicích organizaci bez výrazné dynamiky a podnikatelských rizik. Každému jsou přiřazena určitá pravidla, postupy a odpovědnost. Firemní prostředí je nedostatečně pružné až rigidní, zaměstnancům tato kultura neumožňuje tvůrčí rozvoj potenciálu. Od zaměstnanců se očekává plnění svěřených úkolů s takovou odborností, aby svěřené postupy plnili zodpovědně. Rozhodování probíhá racionálním dodržováním stávajících pravidel, postupů a norem<sup>25)</sup>. Nicméně povědomí toho, jak velmi důležitý je rozvoj lidského potenciálu, jež je nedílným bohatstvím každé společnosti či organizace, kterou vytváří

---

<sup>23)</sup> Ministerstvo vnitra [online]. Zdroj: [www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz).

<sup>24)</sup> BARTÁK J. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. Str. 16.

<sup>25)</sup> BARTÁK J. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. Str. 17.

jak stimulace, tak motivace jednotlivých pracovníků, je ve srovnání státní správy se soukromým sektorem zcela odlišná. Nejde pouze o rozdíly v pohledu

na zaměstnance jako osobnosti, ale i o jejich znalosti, dovednosti, praxi a v neposlední řadě také ochotu, sounáležitost s danou organizací, jejich motivaci, ohodnocení a odměňování.



Rozhodování probíhá racionálně v rámci dodržování stávajících pravidel, postupů a norem<sup>25</sup>).

Obrázek 2 Schematické znázornění funkční firemní kultury/kultura rolí.

## 5. Přechod zaměstnanců v rámci organizace do služebního poměru

Opodstatnění změn, které byly provedeny na úrovni státní správy, jsou z větší části v této práci již popsány. Dalším opodstatněním je realizace efektivního obsazování volných služebních míst stávajícími zaměstnanci či převedení zaměstnanců na jiné služební místo v totožné či jiné služební kategorii.

Budeme-li hovořit o zaměstnanci ve služebním poměru, vždy se jedná o zařazení, převedení, jmenování na jiné služební místo, v opačném případě jeho odvolání. V případě nemožnosti výkonu státní služby jsou zaměstnanci mimo jeho výkon například z důvodu organizačních změn, mateřské či rodičovské dovolené nebo pro výkon funkce v odborové organizaci, vyslání na služební cestu nebo studijní pobyt, převedením, jmenováním na jiné služební místo či zastupování.

Změnou pracovního poměru zaměstnance je i jakákoliv změna znění pracovní smlouvy, jenž upravuje její existující znění. Může se jednat o změny v podmínkách druhu práce, místa výkonu práce, délky pracovněprávního vztahu (změna pracovního poměru z doby určité na dobu neurčitou a podobně). Stejně tak je změnou považováno jmenování zaměstnance na pracovní místo obsazované jmenováním, i přes to, že jeho

dosavadní pracovní poměr byl veden v pracovněprávním vztahu, anebo jeho převedení na jiný druh práce v rámci organizace ze zdravotních důvodů podloženými lékařským posudkem. Převedení zaměstnance je oprávněn zaměstnavatel provést se souhlasem zaměstnance i bez něj, stejně tak souhlasu nepodléhá časově omezená pracovní cesta či jeho přeložení na jiné místo výkonu práce nebo jeho dočasné přidělení na základě dohody k výkonu práce k jinému zaměstnavateli<sup>26)</sup>. Za změnu není považována takzvaná překážka v práci na straně zaměstnance, čímž je míněna dočasná pracovní neschopnost, ošetřování dítěte, mateřská a rodičovská dovolená či osobní překážky stanovené nařízením vlády, jako je svatba, narození dítěte, doprovod, úmrtí a tak dále<sup>27)</sup>.

## 6. Formy vzdělávání rozvoje zaměstnanců na ministerstvu

Na ministerstvu je využíváno spektrum disponibilních forem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v kombinaci se stanoveným cílem:

- formální programy jako přednášky, projekty, workshopy, semináře, studium doporučené literatury, výcvik s využitím IT, virtuální vzdělávání prostřednictvím internetu nebo intranetu,
- sebezvzdělávání vychází ze sebereflexe a sebehodnocení pracovníka přebírající za sebezvzdělání osobní zodpovědnost,
- rozvoj založený na práci pro získávání pracovních zkušeností přirozeným a funkcionálním učením,
- „smluvní vzdělávání“ se využívá zpravidla v prostředí ministerstva tam, kde je potřeba proškolení na konkrétní projekt. Vzdělávací aktivita se značí flexibilitou, participací, relevantností a strukturovaností,
- mentorování je o předávání zkušeností novému zaměstnanci pracovníkem, který již znalostmi a zkušenostmi z daného pracoviště disponuje. V jeho intencionálním působení jde především o funkci podpory rozvoje kariéry (patronát,

<sup>26)</sup> VALENTOVÁ L. *Diplomová práce Zaměstnanec ve veřejné správě*. Právnická fakulta Masarykovy univerzity obor Veřejná správa, Katedra pracovního práva a sociálního zabezpečení. Brno 2016: Masarykova Univerzita, Brno [online]. Zdroj: [http://is.muni.cz/th/388584/pravf\\_m/](http://is.muni.cz/th/388584/pravf_m/).

<sup>27)</sup> Nařízení vlády č. 590/2006 SB., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci [online]. Zdroj: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/3303/NV\\_prekazky.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/3303/NV_prekazky.pdf).

prezentace, zviditelnění, ochrana, motivace a inspirace a případné jiné funkce), a dále psychosociální funkce (akceptace, potvrzení, konzultace, modelace rolí, přátelství),

- workshop se týká především identifikace, zkoumání, hledání řešení určitého problému. Umožňuje studium dané situace včetně pozadí, souvislostí, sociálně psychologických aspektů a tak dále. Jeho výhodami jsou příprava na specifické funkce (profesní, odborné nebo společenské), zapojení se do přípravy a plnění cílů a úkolů v nejvyšší kvalitě. Nevýhodou může být například nárok na vysokou participaci, časová náročnost, požadavky na speciální materiály; ve workshopu lze pracovat v týmu nebo jako jednotlivec,

- semináře se zpětnou vazbou zahrnují systematické získání informací o dovednostech a chování jednotlivých pracovníků v souvislosti s požadavky dané pracovní činnosti, se zacílením na její zlepšování (rozvoj podle cílů) zejména v oblastech kognitivní (poznávací), behaviorální (jednání) a afektivní (emoční).

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

Praktická část je zaměřena na srovnávání protichůdných hodnot. Rozdělena je na několik částí, přičemž první část se zabývá operačními programy souvisejícími se vzděláváním ve státní správě; druhá část představuje finanční dopady ohledně vzdělávání zaměstnanců související s účinností zákona o státní službě, a ve třetí části je porovnáván proces vzdělávání v rámci adaptačního procesu na Ministerstvu vnitra a v soukromém sektoru, konkrétně v České spořitelně, a.s.



## **A. VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ JAKO ZVYŠOVÁNÍ VLASTNÍ KVALIFIKACE, EFEKTIVITA NOVÉHO VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU NA MINISTERSTVU (KLADY, ZÁPORY)**

### **1. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost v rámci ministerstva, Portál lidských zdrojů**

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost v rámci ministerstva byl soubor projektů, jež využívaly odbory ministerstva v plánovacím období let 2007 až 2013, a které byly financovány z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ). Jedním z nich byl projekt Portál lidských zdrojů.

Tento projekt měl zajistit pro vedoucí zaměstnance a úředníky, a pro zaměstnance spravující personální agendu vhodný nástroj pro potřeby efektivního nastavení systému rozvoje a řízení lidských zdrojů.

Součástí projektu bylo zejména vytvoření:

- struktury Portálu,
- obsahu Portálu,
- metodiky vhodné pro nastavení systémových opatření v jednotlivých úřadech a organizacích,
- pilotních vzdělávacích seminářů zaměřených na rozvoj a řízení lidských zdrojů.

Realizace projektu měla zajistit vhodné nastavení systému práce se zaměstnanci ve veřejné správě. Zástupci cílové skupiny obdrželi ideální metodické a praktické podklady, jichž měli využívat pro potřeby rozvoje a řízení lidských zdrojů.

Ministerstvo k realizaci projektu vedla především potřeba vytvořit metodické nástroje pro potřeby unifikace systému a jednotného výkonu řízení a rozvoje zdrojů, vytvořit jednotné místo - Portál. Ten měl sloužit jako prostředek pro metodické nastavení řízení v oblasti personální práce pro veřejnou správu, a zajistit tak implementaci nových právních úprav a jejich jednotlivých ustanovení i vzdělávání ve veřejné správě. Výsledkem projektu se staly materiály a formulářová řešení, které dokládaly přípravu konkrétního systematického výkonu personálního rozvoje a řízení v úřadech.

Celý proces završovaly semináře, jež ověřily aplikaci některých doposud inovativních výstupů z realizace projektu zacílených na potřeby zástupců cílových skupin. Mezi hlavní inovativní přínosy bylo možné zařadit především standardizaci procesů při zajištění personálního řízení a rozvoje prostřednictvím využívání jednotlivých modulů Portálu a jejich segmentů. Prostřednictvím formulářových řešení byl umožněn výkon běžné personalistiky od výběru zaměstnance až po ukončení jeho pracovního poměru, to vše v souladu s platnou právní úpravou.

Jednalo se například o tvorbu organizačních řádů, popis pracovní činnosti konkrétního pracovního místa v návaznosti na katalog prací, vytvoření podkladů pro vznik a ukončení pracovního poměru, vytvoření burzy práce ve veřejné správě, softwarovou podporu pro objektivní a profesionální hodnocení zaměstnanců (odměňování, motivace a jiné), přehledy procesu akreditací a certifikací dle platné právní úpravy, akreditovaných vzdělávacích institucí, akreditovaných vzdělávacích programů, lektorů, hodnocení účastníků jednotlivých vzdělávacích akcí, zpráv z kontrolních šetření orgánů státu, přehledů vydaných osvědčení, přehled držitelů osvědčení zvláštní odborné způsobilosti, slovník nejčastěji používaných výrazů ve veřejné správě, prezentací odborných publikací, přímé konzultace a poradenství, přístup k právním normám, přehled nástrojů měření výkonnosti a sledování kvality vhodných pro veřejnou správu databázi dobrých praxí v aplikaci těchto nástrojů a přehled úřadů aplikujících tyto nástroje a přehledy o vzdělávacích akcích<sup>28)</sup>.

## 2. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost v rámci ministerstva, Vzdělávání v eGovernmentu, Vzdělávání úředníků a zaměstnanců veřejné správy, metodiků a školitelů a politiků v oblasti zavádění eGovernmentu do veřejné správy

Jak již bylo popsáno v části A. bodu 1., jednalo se o projekty operačního programu, které využívaly odbory ministerstva a byly financovány z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ).

---

<sup>28)</sup> Ministerstvo vnitra. *Portál lidských zdrojů* [online]. Zdroj: <http://www.mvcr.cz/clanek/portál-lidskych-zdroju.aspx?q=Y2hudW09NQ%3d%3d>.

Dalším z nich byl projekt Vzdělávání v eGovernmentu, Vzdělávání úředníků a zaměstnanců veřejné správy, metodiků a školitelů a politiků v oblasti zavádění eGovernmentu do veřejné správy.

Projekt započal 1. března 2009 s předpokládanou délkou trvání tři roky, ukončení proběhlo až po jeho prodloužení 31. května 2012. Výše dotace byla stanovena na 25.009.680,-Kč.

Účelem bylo zajištění pomoci prostřednictvím vzdělávání úředníků a zaměstnanců veřejné správy, metodiků, školitelů a politiků v oblasti zavádění elektronizace veřejné správy v rámci realizace Strategie Smart Administration - Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby v oblasti eGovernmentu.

Zacílen byl na jednotnost výkonu a zefektivnění veřejných služeb na vysoké úrovni za předpokladu jednotného vzdělávání a centrálně koordinované metodiky, založené na vzorových vzdělávacích programech distribuovaných prostřednictvím Learning management systému (LMS) ELEV, tedy systému umožňujícího realizaci, řízení a administraci prezenčního i E-Learningového studia. Tyto projekty jsou i nadále šířeny manažery vzdělávání a školiteli eGON center.

Cílovou skupinu tvořily územní samosprávné celky, úřady samosprávních celků, jejich orgány a jimi zřízené nebo založené organizace a jejich zaměstnanci. Těm byly znalosti doplňovány zejména prostřednictvím E-Learningu a aktualizačních prezenčních setkání a seminářů. Projekt organizoval i přímé školení úředníků a zaměstnanců územních samosprávních celků, a to zvláště v prvním roce své realizace, kdy eGON centra začínala.

Výstupem projektu byla koncepce 66 prezenčních a distančních vzdělávacích programů pro eGON centra včetně seminářů. Celkem podpořila 3970 osob, s celkovým počtem 8607 úspěšně proškolených osob ke dni ukončení projektu<sup>29)</sup>.

---

<sup>29)</sup> Ministerstvo vnitra. *Vzdělávání v eGovernmentu, efektivní veřejná správa* [online]. Zdroj: <http://www.mvcr.cz/>.

3. 9th European Quality Conference, konference kvality „Join Forces and breaking silos towards a better performing, transparent and inclusive public administration“

V současné době se na internetových stránkách ministerstva objevila výzva k možnému přihlášení a zaslání příkladů dobré praxe k plánovanému uskutečnění konference kvality na Maltě. Jedná se o devátou konferenci kvality, která se bude konat ve dnech 15. až 16. května 2017 na Maltě.

Konference kvality nese název „Joining Forces and breaking silos towards a better performing, transparent and inclusive public administration“, tedy „Spojování sil a brzdných sil směrem k lépe fungující, transparentní a všeobecné inklusivní veřejné správě“.

Konference kvality má v programu uvedeny čtyři základní oblasti:

- řízení lidských zdrojů ve veřejné správě,
- spolupráce a zahrnutí veřejnosti do procesů rozhodování a aplikace přijatých rozhodnutí,
- inovativní poskytování veřejných služeb,
- otevřené a transparentní vládnutí jako důležitý a pevný základ.

Této konferenci se mohou zúčastnit osoby, jež se podílejí na rozhodování v oblasti veřejné správy. Je určena pro poradce, experty, státní zaměstnance a úředníky, kteří vítají a sdílejí nové inovativní postupy i informace. Jedná se o bezplatnou účast na konferenci, kdy si každý zúčastněný sám hradí cestovní náklady.

Podmínkou pro účast na konferenci je zaslání podkladů souvisejících s programem konference. Zaslání podkladů bylo možné do stanoveného termínu první poloviny ledna roku 2017. Dále budou zaslání příklady dobré praxe jednotlivě maltským týmem organizátorů posuzovány a zhodnoceny, zda jsou pro účely konference použitelné či nikoliv<sup>30)</sup>.

---

<sup>30)</sup> Ministerstvo vnitra. *Aktuality* [online]. Zdroj: <http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/vyzva-k-prihlaseni-prikladu-dobre-praxe-na-konferenci-kvality-na-malte.aspx>.

#### 4. Operační program Zaměstnanost 2014-2020

Tento operační program je soustředěn na projekty, jako jsou sociální začleňování a boj s chudobou, jež jsou úzce spjaty s dosažitelností pracovní síly a s tím souvisejícím zvyšováním kvality vzdělávání a školství. Oproti předešlým vzdělávacím programům je apelováno na dostupnost konkrétních druhů zdravotní péče, zejména pak té dlouhodobé a psychiatrické. Rozložení dostupnosti a úrovně kvality má být rovnoměrné ve všech regionech.

Níže jsou ve stručnosti popsány priority, k nimž se výše uvedený projekt vztahuje:

- projekt „Sociální začleňování a boj s chudobou“ je uplatňován v sociální adaptaci jednotlivců na trhu práce, kterým hrozí nebo již jsou sociálně vyloučeni ze společnosti, dále pak na rozvoj sociálních, zdravotních služeb a služeb pro rodiny s dětmi, na osoby sociálně vyloučené nebo sociálním vyloučením ohrožené, dále podporuje sociální podnikání a rozvíjí prevenci v oblasti lokální zaměstnanosti a sociálního začleňování,
- projekt „Podpora zaměstnanosti a adaptability pracovní síly“ se zabývá řešením problematiky nezaměstnanosti v České republice a snaží se jí řešit podporováním aktivní politiky zaměstnanosti. Zacielen je především na realizaci specifických opatření ke snižování rozdílů postavení žen a mužů na trhu práce a na slučování soukromého a pracovního života, dále se věnuje rozvoji vzdělávání, zvyšování kvalifikace, znalostí a dovedností zaměstnanců a podporovány jsou i firmy s ohledem na jejich konkurenceschopnost. Modernizovány jsou veřejné služby v oblasti zaměstnanosti, konkrétně zvýšením jejich kvality, efektivity aktivní politiky zaměstnanosti a dále pak se zaměřuje na problematiku a podporu zaměstnanosti mládeže,
- projekt „Efektivní veřejná správa“ je zaměřen na řešení důsledků nízké transparentnosti a efektivity veřejné správy, nadměrné administrativní a regulační zátěže a nedostatečně odborně vzdělaných pracovníků státní správy;
- projekt „Sociální inovace a mezinárodní spolupráce“ se týká podpory inovace s vysokou inovační intenzitou, která zakládá poptávku ze strany veřejné správy a její úzké spolupráce a podpory dílčí inovace, která je spíše

na místní úrovni, to znamená na úrovni neziskových nebo soukromých organizací<sup>31)</sup>.

## B. FINANČNÍ DOPADY ZÁKONA O STÁTNÍ SLUŽBĚ

1. Finanční dopady zákona o státní službě s navrhovanými změnami ve vzdělávání

Finanční dopady lze rozdělit do dvou oblastí:

- a) benefity a kompenzační opatření,
- b) zabezpečování vzdělávání úředníků a vedoucích úředníků a ověřování jejich znalostí úřednickou zkouškou.

*Cit.: „Podle údajů Ministerstva financí činí v roce 2013 celkový počet zaměstnanců České republiky v organizačních složkách státu **95 972** (tj. bez úředníků územních samosprávných celků, jejichž postavení je upraveno zákonem č. 312/2002 Sb., (pozn. autorky: zákon o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů), bez zaměstnanců ve služebním poměru a státních zástupců, jejichž postavení je taktéž upraveno zvláštními zákony). Protože se navrhovaný zákon nemá vztahovat na soudy, státní zastupitelství, Ústavní soud a Generální inspekci bezpečnostní sborů, je z tohoto množství potřeba odečíst 9 696 zaměstnanců soudů, 1 550 zaměstnanců státních zastupitelství, 125 zaměstnanců Ústavního soudu a 60 zaměstnanců Generální inspekce bezpečnostních sborů. Odečteme-li výše uvedený počet zaměstnanců, zbývá celkem **84 541** osob, kterých by se zákon mohl týkat<sup>14)</sup>.“*

Finanční dopady v oblasti vzdělávání dle návrhu zákona o úřednících se ve státní správě realizují tři druhy vzdělávání:

- příprava na úřednickou zkoušku,
- vzdělávání vedoucích státních zaměstnanců,

---

<sup>31)</sup> CYRRUS ADVISORY. *Dotační.info, největší portál o dotacích v ČR* [online]. Zdroj: <http://www.dotacni.info/operacni-program-zamestnanost-2014-2020/>.

- průběžné vzdělávání.

Největší nákladovou část obnáší zejména dopady spojené s přípravou na zkoušku a její následnou realizací základních a vyšších úřednických zkoušek.

Předpokládané náklady na jednu zkoušku činí kolem 5 tisíc Kč, při celkovém počtu potencionálních státních úředníků, kterých by mělo být okolo 70 tisíc (zde jsou zahrnuti i státní úředníci ve věku starším než 55 let s praxí alespoň 5 let, úředníci s minimálně 5. letou praxí a úředníci, kteří již zkoušku zvláštní odborné způsobilosti dle § 81 odst. 2 zákona o úřednících složili; po jejich odečtení je reálný odhad pro povinnost složení výše uvedené zkoušky maximálně okolo 40%, což ze současných zaměstnanců úřadu státní správy činí na 28 tisíc státních úředníků) představují celkové hrubé náklady v odhadu úřadů státní správy 350 milionů Kč.

Finanční náklady, jež odhadovaly ústřední správní úřady v prvním roce účinnosti zákona, měly činit cca 140 milionů Kč (výdaje na úhradu samotné zkoušky za předpokladu ceny 5 tisíc Kč za jednu zkoušku, bez nákladů na přípravu ke zkoušce).

Počítáno je i s náklady na zkoušku pro nové státní úředníky. Pro stabilizaci státní správy je kalkulováno s nejvyššími 3% státních úředníků, na něž se vztahuje povinnost složení úřednické zkoušky. Při předpokladu, že velké procento státních úředníků bude volně přecházet z jednoho úřadu státní správy na druhý i s platnou úřednickou zkouškou, povinnost složení úřednické zkoušky se reálně ročně týká cca 1000 až 1200 státních úředníků, tj. náklady v prvním roce účinnosti zákona se pohybují v částce okolo 4,2 milionů Kč ročně (v této částce nejsou zahrnuty náklady na případné první opakování zkoušky, kdy úřad hradí polovinu jejích nákladů).

Náklady související s přípravou státních úředníků na zkoušku, které jsou absolvovány formou dvoutýdenních kurzů prezenčního studia činí cca 20 tisíc Kč. Zákon o úřednících stanoví pro přípravu státního úředníka pět pracovních dní volna s náhradou průměrného platu. V celkovém souhrnu nákladů na přípravu úředníku ke zkouškám je odhadováno v prvním roce účinnosti zákona na částku okolo 280 milionů Kč, a to za předpokladu, že všichni, jichž se příprava týká, se připravují formou prezenčního studia. Počítáme-li s 3% až 5% fluktuací, roční náklady na přípravu nových státních úředníků za předpokladu stejné věkové kategorie, kteří pojmu

přípravu prostřednictvím prezenční formou studia, se pohybují v částkách 8,4 až 14 milionů Kč.

V prvních třech letech účinnosti zákona je představa předpokladu 10% podílu na celkovém počtu úředníků, to je i příprava vedoucích státních úředníků a další finanční náklady při počtu 7 tisíc osob ve výši cca 70 až 85 milionů Kč. Výše ročních nákladů by se mohla pohybovat okolo částky 25 až 30 milionů Kč, po třech letech účinnosti zákona okolo částky 2 až 2,5 milionů Kč ročně.

Tabulka 1 Odhadované finanční dopady vzdělávání a ověřování způsobilosti celkem v tisících Kč ročně v prvním roce účinnosti zákona a v dalších letech.

<b>Náklady</b>	<b>V 1. roce</b>	<b>V dalších 3 letech (ročně)</b>	<b>Po 3 letech (ročně)</b>
na zkoušku	140 000	7 000	7 000
na opakované zkoušky	1 400	100	100
na přípravu státních úředníků ke zkouškám	140 000	7 000	7 000
na další vzdělávání a vyšší zkoušky	10 000	25 000	2 500
<b>Celkem</b>	<b>381 400</b>	<b>39 100</b>	<b>25 000</b>

Důvodová zpráva A. Obecná část [online]. Zdroj:

<https://www.vlada.cz/assets/ppov/lrv/ria/databaze/Zaverecna-zprava-RIA-k-navrhu-zakona-o-statnich-urednicich.pdf>.

Celkové náklady na vzdělávání a ověřování znalostí státních úředníků dle zákona o úřednících a za výše uvedených podmínek jsou odhadovány na částku 381 milionů Kč; roční náklady na implementaci v prvních 3 letech se pohybují v částce cca 39 milionů Kč.

Náklady spojené s přípravou státních úředníků ke zkoušce lze výrazně snížit, pokud forma přípravy bude probíhat E-Learningem, další snížení přinese zrušení tzv. vstupního vzdělávání, vstupního následného vzdělávání a manažerského vzdělávání<sup>14)</sup>.

#### 1.1. Finanční dopady zákona ústředních správních úřadů

Náklady ústředních správních úřadů pro vzdělávání zaměstnanců v orgánech státní správy vyplývají z usnesení vlády ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, kde je zahrnuto doporučení úřadům



o vyčleňování finančních prostředků na vzdělávání zaměstnanců ve výši 2,5% z objemu mzdových prostředků na hrubé mzdy, které by měly náklady spojené s přípravou a ověřováním znalostí úředníků, z velké části pokrýt.

V následující tabulce je srovnáváno rozdílné plánování a čerpání finančních prostředků úřadů státní správy na vzdělávání zaměstnanců, které bylo zpracováno ve Výroční zprávě o vzdělávání pro vládu, jež na podkladech předaných ústředními správními úřady zhotovilo ministerstvo.

Tabulka 2 Odhadované finanční dopady vzdělávání a ověřování způsobilosti celkem v tisících Kč ročně v prvním roce účinnosti zákona a v dalších letech.

<b>Název správního úřadu:</b>	<b>Plánované prostředky na vzdělávání, V tis. Kč</b>	<b>Plánované prostředky na vzdělávání, jako % z nákladů na platy zaměstnanců</b>	<b>Vydané prostředky na vzdělávání, V tis. Kč</b>	<b>Vydané prostředky na vzdělávání, Jako % z výdajů na platy zaměstnanců</b>
Státní ústav pro kontrolu léčiv	6303	3,98	2868	1,84
Krajská hygienická stanice Moravskoslezského kraje	2351	2,24	1035	0,99
Krajská hygienická stanice Libereckého kraje	192	0,0047	192	0,0047
Ministerstvo vnitra	20.666	1,92	19.733,5	1,83
Puncovní úřad	764	2,05	889	2,38
Krajská hygienická stanice Středočeského kraje	1337	1,26	1334	1,28
Úřad pro ochranu hospodářské soutěže	5997	11,94	4394,88	7,67
Generální ředitelství cel	37826	1,32	37523	1,31
Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví	1300	2,23	822	1,41
Krajská hygienická stanice Olomouckého kraje	900	1,6	800	1,4

Český telekomunikační úřad	4843	2,4	3720	1,8
Správa úložišť radioaktivních odpadů	708	3,6	453	2,3
Český báňský úřad	356	0,3	324	0,3
ČR -Státní energetická inspekce	195	0,299	195	0,299
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	2000	0,01	1252	0,004
Krajská hygienická stanice kraje Vysočina	700	1,52	764	1,66
Česká školní inspekce	3393,013	1,57	3359,605	1,55
Ministerstvo průmyslu a obchodu	5828	1,2	5582	1,1
Ministerstvo dopravy	4958 tis. Kč	2,53	4478 tis. Kč	2,24
Ministerstvo zdravotnictví	1.900	1,24	1.531	1
Státní úřad inspekce práce	2.400	1,52	2.205	1,4
Drážní inspekce	204	1	204	0.9251
Energetický regulační úřad	995	1,54	469	0,73
Úřad pro civilní letectví	5050	5,93	4987	5,85
Institut vzdělávání Vězeňské služby ČR	33,083	69,64	38,848	63,27

Hygienická stanice hl. m. Prahy	160	0,16	232	0,23
Česká obchodní inspekce	1.436	0,72	1.463	0,73
Krajská hygienická stanice Jihomoravského kraje	138	0,16	118	0,13
Česká správa sociálního zabezpečení,	45000	2,01	40606	1,82
Úřad průmyslového vlastnictví	3000	2,99	3252	3,22
Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR	8830501	2,23	5362135	1,36
Krajská hygienická stanice Ústeckého kraje	516	0,38	512	0,67
Úřad práce České republiky	8495	0	6483	0
Krajská hygienická stanice Karlovarského kraje	100	0,5	83	0,4
Správa státních hmotných rezerv	1040	0,9	678	0,6
Úřad pro mezinárodněprávní ochranu dětí	155,2	2,27	154,9	2,27
Krajská hygienická stanice Královéhradeckého kraje	923,1	0,025	816,1	0,0221
Drážní úřad	123	0,5	122	0,005
Krajská hygienická stanice Jihočeského kraje	146	0,2	146	0,3

Český statistický úřad	5175	0,58	4894	0,62
Krajská hygienická stanice Zlínského kraje	900	2,5	904	2,51
Generální finanční ředitelství	20603,61	0,408285714	19598,94	0,388875
Ministerstvo financí	16271	2,41	9804	1,47
Český úřad pro zkoušení zbraní a střeliva	480	2,35	462	2,26
Ministerstvo pro místní rozvoj	7020	2,1	5700	1,7
Krajská hygienická stanice Plzeňského kraje	890	0,017	737	1,4
Úřad Rady pro rozhlasové a televizní vysílání	925,8	6,8	900,1	6,67
Národní bezpečnostní úřad	1670	1,04	1778	1,11
Státní úřad pro jadernou bezpečnost	4582	7,32	1568	3,61
Státní plavební správa	523	1,65	498	1,58
Ministerstvo kultury	3961	2,5	3982	2,5
Ministerstvo zemědělství	11000	1,69	10 989	1,69
Správa Národního parku České Švýcarsko	260	1,4	244	1,34
Ministerstvo životního prostředí	6200	1,8	6158	1,78
Ministerstvo obrany	32676	6,1	2788	0,5
<b>Celkem v tisících Kč</b>	<b>10112769,81</b>	<b>175,4229857</b>	<b>6223965,773</b>	<b>165,219675</b>
Průměr % na VZD	<b>3,077596241</b>		<b>2,898590789</b>	
v Kč	<b>10 112 769 810 Kč</b>		<b>6 223 965 773 Kč</b>	

Zdroj: Důvodová zpráva A. Obecná část [online]

<https://www.vlada.cz/assets/ppov/lrv/ria/databaze/Zaverecna-zprava-RIA-k-navrhu-zakona-o-statnich-urednicich.pdf>.

Pozn.: Tento přehled je pouze orientační a slouží ke srovnání výdajů jednotlivých správních orgánů na vzdělávání v souvislosti s doporučením obsaženém v usnesení vlády ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542 o Pravidlech na vzdělávání a školení zaměstnanců – nikoliv jen na odbornou přípravu úředníků a ověřování jejich znalostí podle tohoto zákona.

## **C. VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSNANCŮ JAKO ZVYŠOVÁNÍ VLASTNÍ KVALIFIKACE, EFEKTIVITA NOVÉHO VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU**

Tato kapitola obsahuje shrnutí kladů a záporů doposud známých poznatků o zákoně o státní službě, jejichž shromažďování bylo realizováno analýzou pracovních zkušeností, poznatků a výkazů, a to jak k efektivitě tohoto zákona, jeho možných komplikací, uplatňovaných výtkám či připomínkám, a k dalším uvažovaným změnám.

Položíme-li si tedy otázku, jaké klady přinesl zákon o státní službě státním úředníkům, jež spadají do zákona o státní službě, můžeme zmínit například více volna, a to pro nejen pro účely nenadálé životní události svých dětí, sourozenců nebo vnoučat, ale například jeden den volna při prvotní docházce dítěte do školy, dva dny volna v případě promoce svých dětí, otcové mohou zůstat doma i dva dny po narození jejich dítěte. Jednou ročně mají státní úředníci nárok na volno pro účely vyřízení osobních nebo rodinných záležitostí, ba i nárok mají ti zaměstnanci, kteří vstoupí do registrovaného partnerství.

Výhodou zajisté jsou i nová pravidla pro služební ohodnocení státních úředníků. Nařízení vlády stanovilo kritéria hodnocení, jichž je celkem sedm. Jedná se zejména o to, jak rychle a samostatně státní úředník pracuje. Ti nejlepší mohou být odměněni v rámci kladného hodnocení, kdy na odměnách mohou obdržet výši až 50% své běžné mzdy, ve výjimečných případech může být výše odměny až 100% platu.

Nově je zákonem o státní službě zavedena nová funkce, a to jmenování konkrétního zástupce za vedoucího pracovníka, za níž zastupujícímu náleží příplatek. U zástupců vedoucích pozic se rozmezí příplatku pohybuje mezi 10% až 20% základního tarifu, v případě zastupování ředitelů odborů se toto rozmezí pohybuje mezi 20% až 30%.

Nevýhodou můžeme zmínit některé povinnosti státních úředníků vyplývající ze zákona o státní službě, jako je povinnost složení služební slibu před služebním orgánem či absolvování úřednické zkoušky před zkušební komisí, stanovení základní

struktury prohlubování vzdělání a další odborný růst státního úředníka v jím vykonávaném oboru služby. Určitá kompenzace finančních ohodnocení se skrývá i pro povinnost, kdy státní úředník může být přeložen až na 60 dnů v roce pro výkon agendy kamkoliv v rámci výkonu státní služby, tudíž v některých situacích může docházet o poměrně výrazný zásah do osobního rodinného života státního úředníka.

Jistou nevýhodou je i výše zmiňovaný příplatek za zastupování vedoucího pracovníka, neboť vede ke zvýšení celkových nákladů na mzdy. Dalším negativní dopad na přehlednost a orientaci v zákoně o státní službě je skutečnost, že dle vyjádření Evropské unie tento zákon nesplňuje dané požadavky, které by měly být řešeny a zapracovány právě formou vydání prováděcích předpisů. Je otázkou, zda je výhodou či nevýhodou počínající platnost rozdělení náměstků na odborné a politické v rámci ministerstva.

Níže je uvedena citace ze zprávy vydané Transpency International Vzdělávání státních úředníků, která obsahuje shrnutí v oblasti vzdělávání a doporučení vydané touto agenturou.

*Cit.: „Pro výkon státní správy není vyžadována žádná speciální kvalifikace. Neexistuje obdoba zvláštní odborné způsobilosti, dobře fungující pro oblast územní samosprávy. Požadován je pouze stupeň a případně směr dosaženého vzdělání, což při inflaci vysokých škol v ČR mnoho neznamena. V oblasti dalšího vzdělávání existují platná „Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech“ (pozn. autorky: Schválená usnesením vlády č. 1532 ze dne 30. listopadu 2005 Profesionalizace státní správy a zákon o úřednících), která obecně vymezují druhy vzdělávání (vstupní úvodní a následně prohlubující manažerské, jazykové) a činnost správních úřadů při koordinaci a realizaci vzdělávání. Klíčové detaily, např. nároky na ukončení jednotlivých druhů vzdělávání, však Pravidla nechávají na jednotlivých úřadech. Příslušné usnesení vlády také ukládá ministryni školství, mládeže a tělovýchovy a ministru vnitra zpracovat v souvislosti s přijetím Pravidel ve spolupráci s vedoucím Úřadu vlády a vládě do 28. února 2006 předložit návrh institucionálního zajištění vysokoškolského studia oboru státní správy, které by komplexně zajistilo přípravu pracovníků ve všech formách řádného i nadstavbového studia. Osud realizace tohoto usnesení nelze dohledat.*

*Státní správa tak ve své většině patří mezi jednu z mála oblastí, kde výkon veřejné služby není spojen s jasným a ověřitelným kvalifikačním požadavkem. V řadě případů měli úředníci ústředních správních úřadů nižší kvalifikaci než jimi metodicky řízení úředníci územních samosprávných celků.*

*Celý systém vzdělávání ve státní správě se zaměřuje zejména na nabídkovou stránku vzdělávání. Jednoznačně stranou zůstává poptávková stránka vzdělávání úředníků. Účast na jednotlivých formách vzdělávání je často spíše věcí osobního přání školených úředníků než objektivně stanovené potřeby.*

*Věcný záměr zákona věnuje novému systému vzdělávání úředníků poměrně značnou pozornost. Nově zavádí povinnou zkoušku obecné úřednické způsobilosti a odborné úřednické způsobilosti, zavádí se kreditní systém a zejména se stanovuje povinnost připravovat individuální vzdělávací plány úředníků. Tato opatření jsou pozitivní, vyplní mezeru v systému vzdělávání státních úředníků a odstraní neodůvodněné rozdíly mezi vzděláváním státních úředníků a vzděláváním úředníků samosprávných orgánů. Zároveň je ovšem třeba vést vážnou odbornou diskusi nad obsahem jednotlivých forem vzdělávání státních úředníků a jejich unifikací, resp. diferenciací. Aby takovéto povinné vzdělávání splnilo svůj účel co nejlepší přípravy na působení státní správy, musí se soustředit na znalost klíčových procesů a souvislostí ve státní správě a zároveň nezatěžovat nepotřebnými banalitami (např. kdo si dnes vzpomene na povinný test z ekologické gramotnosti pro všechny státní úředníky?). Nutné bude také vytvořit takové prostředí, které novým zaměstnancům umožní věnovat potřebný čas a péči studiu v rámci úvodního vzdělávání. Za zvážení by možná stálo i zavedení povinného vzdělávání a zkoušek spojených se zásadní změnou v pracovním zařazení (přechod z výkonné do koncepční či legislativní pozice, změna úřadu apod.).*

*Transparency International doporučuje:*

- ▶ podpořit tendenci k formalizaci povinného vzdělávání státních úředníků. Strukturu, formám a zakončení takového vzdělávání by měla být věnována dostatečná odborná pozornost;*
- ▶ vytvořit reprezentativní odborný poradní sbor pro stanovení a pravidelnou revizi závazného vzdělávání;*

► *při přípravě vzdělávacích plánů primárně vycházet ze skutečných vzdělávacích potřeb pracovníků<sup>32)</sup>.*“

Zákon o státní službě se setkal a i nadále setkává s velkou kritikou. Jeho návrh vyplýval z usnesení vlády týkajícího se její strategie v boji s korupcí na období let 2013 a 2014. Zákon o státní službě má být vhodnější variantou, jak upravit po legislativně-technické stránce poměry státních úředníků. Existuje celá řada odborníků i laiků, jež jsou přesvědčeni, že taková úprava transparentnost, zvýšení efektivity či odpolitizování prostřednictvím zákona státní správě nepřinese.

Denně se v rámci ministerstva autorka potýká s problémy, jež dopadly na organizaci s účinností tohoto zákona. Pozorováním a dá se říci i jistým měřením aplikovatelnosti zákona v praxi, lze podotknout, že podceněním či snad nedostatečnou přípravou na příchod tohoto zákona, je současný stav na odboru, jež zajišťuje personální činnosti pro ministerstvo, v tíživé situaci. Nedostatek pracovních sil a obrovský nárůst administrativních činností v dopadu povinného vzdělávání státních úředníků vedly k velké fluktuaci zaměstnanců na tomto odboru.

Bakalářská práce popisuje souhrn některých výhod a nevýhod souvisejících s reformou státní správy a jejich využitelnosti státními úředníky.

Převáděním zaměstnanců do služebních poměrů s sebou nese jisté výhody od klasického zaměstnaneckého vztahu. Dává státnímu úředníkovi větší jistoty, ochranu v určitých oblastech, ale i nové povinnosti. Výstupy porovnávání jednotlivých parametrů ukazují, že hlavní stanovené cíle zákona o státní službě, jako odpolitizování státní správy, posílení jejího profesionálního postavení a stability, zvýšení efektivity a její transparentnosti jsou ve skutečnosti mnohem složitějšími a náročnějšími procesy napříč celou státní správou než se původně mínilo. Zjednodušení mělo přinést zřízení funkcí státních tajemníků a personálních ředitelů.

Nepřiměřenou administrativní zátěž obnáší i složitost a zdoluhavost výběrových řízení, kterými jsou obsazována volná služební místa.

Na základě celkového zhodnocení výše uvedených faktů je ale preferován ten názor, že zákon o státní službě je krokem správným směrem, a v případě zdařilé

---

<sup>32)</sup>Citace ze zprávy vydané Transparency International. *Vzdělávání státních úředníků* [online]. Zdroj: [www.google.cz](http://www.google.cz).



implementace by se daly očekávat zákonem stanovené prioritní dopady, jako stabilizace státní správy, její sjednocení, zvýšení výkonu a transparentnosti, za reálné.

## **D. POROVNÁNÍ SYSTÉMŮ VZDĚLÁVÁNÍ NA MINISTERSTVU A SOUKROMÉM SEKTORU**

Tato část je komponována jako porovnání dvou odlišných firemních kultur, kdy je srovnáváno uplatnění vybrané metody vzdělávání ve veřejné správě a soukromém sektoru. Porovnáváno je pracoviště ministerstva a České spořitelny, a.s. (dále jen „spořitelna“). Autorka bakalářské práce v obou zmiňovaných společnostech působila jako zaměstnanec, kdy v rámci své působnosti v organizacích absolvovala přijímací pohovor, školení na prvotní i specifické pracovní postupy a jejich následnou aplikaci v praxi.

Stanovené základní postupy a principy, na nichž budují shora uvedené organizace svou image týkající se rozvoje potenciálu lidských zdrojů, nejsou tak úplně rozdílné. Management obou společností shodně využívá disponibilních zdrojů k vytváření vizí, hodnot, hospodářských politik a jejich strategií, ovšem podvědomí toho, jak nesmírně důležitý je rozvoj lidského potenciálu, který vytváří jak stimulační, tak motivace jednotlivých pracovníků, je zcela odlišná. Nejde pouze o rozdíly v pohledu na zaměstnance jako osobnosti, ale i o jejich znalosti, dovednosti, praxi a v neposlední řadě také ochotu, sounáležitost s danou organizací, jejich motivaci, ohodnocení a odměňování.

### **1. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na ministerstvu**

Základní rozvoj a vzdělávání nových zaměstnanců v rámci procesu vzdělávání a jeho jednotlivých fází na ministerstvu byl již popsán v předešlých bodech.



### 1.1. Formy vzdělávání rozvoje zaměstnanců na ministerstvu

Na ministerstvu je využíváno spektrum disponibilních forem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v kombinaci se stanovenými cíli:

- formální programy, jako jsou přednášky, projekty, workshopy, semináře, studium doporučené literatury, výcvik s využitím IT, virtuální vzdělávání prostřednictvím internetu nebo intranetu,
- sebevzdělávání vycházející ze sebereflexe a sebehodnocení pracovníka přebírající za sebevzdělání osobní zodpovědnost,
- rozvoj založený na práci pro získávání pracovních zkušeností přirozeným a funkcionálním učením,
- „Smluvní vzdělávání“ většinou se v prostředí ministerstva využívá „smluvní vzdělávání“ k proškolení konkrétního projektu. Vzdělávací aktivita se značí flexibilitou, participací, relevantností, strukturovaností,
- mentorování, kdy se jedná o předávání zkušeností novému zaměstnanci pracovníkem, který již znalostmi a zkušenostmi z daného pracoviště disponuje. V jeho intencionálním působení jde především o funkci podpory rozvoje kariéry (patronát, prezentace, zviditelnění, ochrana, motivace a inspirace a případné jiné funkce), a dále psychosociální funkce (akceptace, potvrzení, konzultace, modelace rolí, přátelství),
- workshop se týká především identifikace, zkoumání, hledání řešení určitého problému. Umožňuje studium dané situace včetně pozadí, souvislostí, sociálně psychologických aspektů a tak dále. Jeho výhodami jsou příprava na specifické funkce (profesní, odborné nebo společenské), zapojení se do přípravy a plnění cílů a úkolů v nejvyšší kvalitě. Nevýhodou může být například nárok na vysokou participaci, časová náročnost, požadavky na speciální materiály. Ve workshopu lze pracovat v týmu nebo jako jednotlivec,
- semináře se zpětnou vazbou zahrnující systematické získání informací o dovednostech a chování jednotlivých pracovníků v souvislosti k požadavkům dané pracovní činnosti, se zacílením na její zlepšování (rozvoj podle cílů) zejména v oblastech *kognitivní* (poznávací), *behaviorální* (jednání), *afektivní* (emoční).

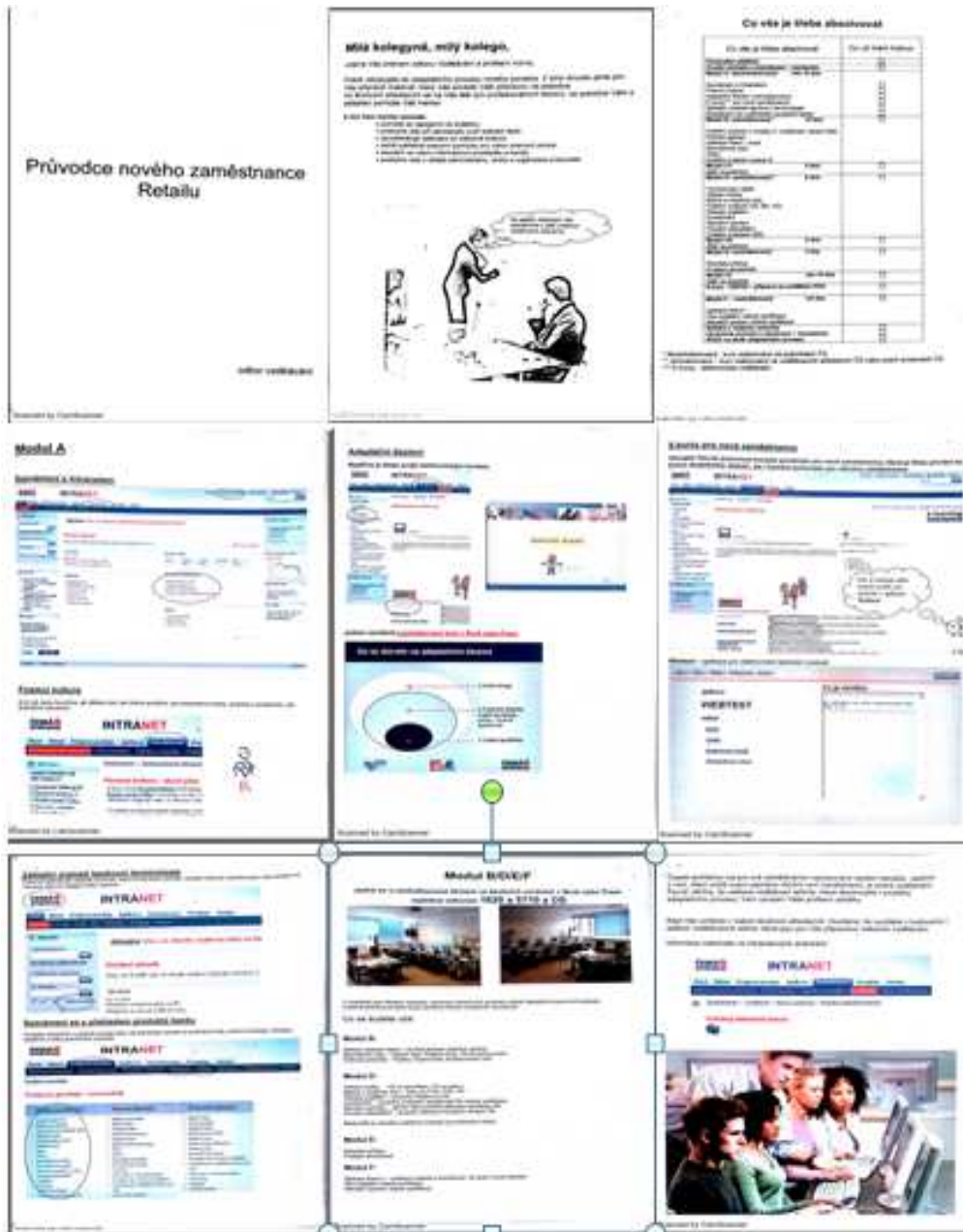
## 2. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve spořitelně

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve spořitelně je značně modernější než na ministerstvu. Ve spořitelně jsou využity novější technologie jak v oblasti počítačů, projektorů a podobně, tak i školení vychází z modernějších scénářů efektivního vzdělávání zaměstnanců. Využívají cílené stimulace na pracovníka představující odezvu ve formě zájmu a motivace ve zlepšování cílů v pracovních procesech. Zaměstnancům jsou v rámci různých školení poskytnuty jako motivační zdroje především vlastní zpětné vazby vycházející z interních průzkumů spořitelny. Jako motivační příklady jsou uvedeny statisticky zpracované údaje stávajících kolegů, jejich následné mimořádné odměňování za nadstandardní výkony či iniciativu nebo kreativnost. Statisticky jsou hodnoceny i výkony jednotlivců v rámci pracovního procesu, hodnocení jejich práce v písemné podobě, srovnání výsledků vlastních a výsledků ostatních zaměstnanců na základě statistik a hodnocení, doporučení takových strategických postupů, jakými lze dosáhnou co nejvyšších výkonů, dosažení způsobilosti k realizaci pracovní činnosti, sounáležitost s vykonávanou prací a její pochopení a v neposlední řadě neformální autorita nadřízeného disponující osobními, odbornými i sociálními způsobilostmi. Školení zaměstnanců může probíhat ve školících centrech i v rámci několika dnů za účasti lektorů, každý se zaměřením na různé humanitní obory. Klade se zde zásadní důraz na klientský přístup a prodejní dovednosti pracovníka.

Dalším činitelem „modernosti“ přístupu k zaměstnancům je dána tím, že spořitelna je jedním z největších bankovních institutů v České republice, kde její služby využívá více než polovina jejích obyvatel.

Dalším důležitým faktorem je skutečnost, že je členem zahraniční finanční skupiny Erste Group, která patří mezi přední poskytovatele finančních služeb ve střední a východní Evropě. Odtud pramení některé pojetí vzdělávací politiky, které je deklarováno v řadě dokumentů celosvětové povahy, Evropské unie i v dokumentech přijatých v ČR a následně je takto i aplikováno ve spořitelně. Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců svědčí o dobré ekonomické situaci této společnosti v důsledku výše zmíněných faktorů.

Obrázek 4 Ukázka materiálu pro nového zaměstnance v rámci adaptačního procesu.



## 2.1. Formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve spořitelně

Ve spořitelně je využíváno široké spektrum disponibilních forem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v kombinaci se stanovenými cíli:

- formálních programů, jako jsou přednášky, hry a simulace, projekty, případové studie, modelování chování a hraní rolí, workshopy, semináře, výcvik s využitím IT, virtuální vzdělávání prostřednictvím internetu, případně intranetu,
- sebevzdělávání, kdy vychází ze sebereflexe a sebehodnocení pracovníka přebírajícího za sebevzdělání osobní zodpovědnost,
- rozvoje založeného na práci pro získání pracovních zkušeností přirozeným a funkcionálním učením,
- koučování, kdy se jedná o neformální vedení zaměstnance k sebepoznání, sebehodnocení a seberozvoji za asistence kouče. Zaměstnanec sám stanovuje a uskutečňuje svoje cíle. Jeho výhody jsou okamžitá zpětná vazba, individualizace, intenzita,
- workshopu, který identifikuje, zkoumá a hledá vodný postoj daného problému. Umožňuje se zabývat konkrétní situací včetně pozadí, spojitostí, sociálně psychologických aspektů a tak dále. Jeho výhodami jsou příprava na specifické funkce (profesní, odborné nebo společenské), zapojení se do přípravy a plnění cílů a úkolů v nejvyšší kvalitě. Nevýhodou může být například nárok na vysokou participaci, časová náročnost, požadavky na speciální materiály. Ve workshopu lze pracovat v týmu nebo jako jednotlivce,
- hraní rolí a modelových situací, konkrétně se jedná o modelové situace navržené lektory nebo účastníky vzdělávání, na nichž je možné vyzkoušet činnost, které by se následně mohly objevit v reálném provozu,
- manažerské hry a simulace jsou-li navrženy pro jednotlivce (cvičení „prázdný stůl“, „počítačové manažerské hry“ a jiné), pro malé skupiny (skupinové rozhovory bez vedoucího, cvičení skupinového řešení problému), pro více týmů (počítačové podnikatelské hry). Výhodou manažerské hry a simulace je zpětná vazba aplikovaná za realistických podmínek,
- semináře se zpětnou vazbou jedná se o poskytnutí údajů o dovednostech a chování jednotlivých zaměstnanců, kde předmětem zájmu je vztah

určité pracovní situace se zacílením na další systematické zlepšování. Zejména se to týká oblasti kognitivní (poznávací), behaviorální (jednání), afektivní (emoční).

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo představit lidské zdroje, jejich význam, funkci a formování v rámci státní správy, zmínit dopady na resort s vydáním zákona o státní službě, upřesnit legislativní pojmy a poodhalit systematický vzdělávací cyklus. V TEORITICKÉ ČÁSTI v kapitole B. SYSTEMATICKÝ VZDĚLÁVACÍ CYKLUS bylo představeno vzdělávání v definici, jako potřeba, koncept plánování a samotná realizace vzdělávacího procesu. Komplexní povinné vzdělávání je základním nástrojem pro zvyšování kvality a odbornosti fungování veřejné správy.

Podstatou dalšího profesního vzdělávání podle zákona o státní službě je dlouhodobé a trvalé zajištění profesionality a potřebná odborná specializace úředníků pro výkon jejich práce. Způsobů vzdělávání lidských zdrojů je opravdu velmi mnoho, neustále se zdokonalují, mění, formují se nové. Především efektivita vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích zkracuje dobu jejich zapracování, pomáhá jim v růstu, zvyšuje jejich hodnotu na trhu práce, zlepšuje jejich výkon, využívá potenciálu, pečuje o jejich spokojenost a nakonec i dosahuje strategických podnikatelských cílů. Jedině promyšleným a strategickým přístupem lze dosáhnout efektivnosti vzdělávání v plném rozsahu. Samozřejmostí je znát i další kritéria, jako například znalost počátečního stavu organizace, stanovených cílů, naplánování jednotlivých kroků, jejich realizace a vyhodnocení. Zmíněny jsou i operační programy vzdělávání lidských zdrojů, jež ministerstvo v minulosti čerpalo, anebo aktuálně probíhají.

V poslední kapitole D. POROVNÁNÍ SYSTÉMŮVZDĚLÁVÁNÍ NA MINISTERSTVU A V SOUKROMÉM SEKTORU je srovnání dvou organizací, a to Ministerstva vnitra a České spořitelny, a.s., kde je porovnáváno vzdělávání v rámci adaptačního procesu, kterým autorka měla možnost v obou organizacích osobně projít.

Závěrem však poukazuje na skutečnost, že nezáleží vždy jen na výběru správné metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, ale jde především o sounáležitost pracovníků s firemní filosofií. Lidé, kteří v organizacích či společnostech pracují nebo je řídí, si musí uvědomovat, že pro ně jsou tím nejcennějším, co organizace či společnosti mají, protože právě zaměstnanci jsou nositeli sociálního a intelektuálního



kapitálu, znalostí, dovedností a při dobré motivaci mohou individuálně i kolektivně přispívat k dosažení nadstandardních cílů organizace.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407.
2. BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha 2011: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 274 s. ISBN 978-80-7452-020-4.
3. BĚLOHLÁVEK František. KOŠŤAN Pavol. ŠULEŘ Oldřich. *Management*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 642 s. ISBN 80-251-0396-X.
4. GIDDENS, A. *Sociologie*. Argo 1999, 2001, 2003, 2004, 2005. Translation Jan Jařab 1999. ISBN 80-7203-124-4.
5. JANDOUREK, J. *Slovník sociologických pojmů 610 hesel*. Praha 2012. Grada Publishing, a.s. Praha. 264 s. ISBN 978-80-247-3679-2.
6. KOHOUT, K. *Základy obecné pedagogiky*. Vydání II.: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 152 s. ISBN 978-80-86723-38-9.
7. ŠEVČÍK O. *Bakalářská práce Firemní kultura a lidské zdroje v organizaci*. Brno: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, Institut mezioborových studií Brno, 2011. 63 s.

### Seznam použitých internetových zdrojů

1. Andromedia.cz. *Vzdělávání* [online]. Zdroj: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/vzdelani>.
2. BARTÁK J. *Studijní opora pro kombinované studium předmět Základy managementu. Studijní obor: Vzdelávání dospělých 2014*. Praha 2014: Univerzita Jana Amose Komenského, Praha. Zdroj: [www.ujak.cz](http://www.ujak.cz).
3. Citace ze zprávy vydané Transparency International, *Vzdělávání státních úředníků* [online]. Zdroj: [www.google.cz](http://www.google.cz).
4. CYRRUS ADVISORY. *Dotační.Info, největší portál o dotacích v ČR* [online]. Zdroj: <http://www.dotacni.info/operacni-program-zamestnanost-2014-2020/>.

5. Duda J. Řízení lidských zdrojů. Brno International Business School [online]. 10 s. Zdroj: <http://b2b.inform-za.sk/obsahy/9788087071892.pdf>.
6. Důvodová zpráva k zákonu č. 234/2014 Sb., o státní službě [online]. Leden, 2016 [cit. 2016-10-22]. Dostupná z WWW: <https://www.vlada.cz/assets/ppov/lrv/ria/databaze/Zaverecna-zprava-RIA-k-navrhu-zakona-o-statnich-urednicich.pdf>.
7. Google. Informální vzdělávání [online]. Zdroj: <http://www.phil.muni.cz/>.
8. Google. Vzdělávání [online]. Zdroj: <http://ukolydoskoly.cz/>.
9. Informace pro státní zaměstnance. Vzdělávání státních zaměstnanců [online]. Zdroj: <http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/vzdelavani-statnich-zamestnancu.aspx>.
10. Internetový vyhledávač Google [online]. Zdroj: [www.google.cz](http://www.google.cz).
11. KRKOŠKOVÁ J. *Bakalářská práce - Vzdělávací potřeby pracovníku v pomáhajících profesích*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a. s., Katedra ekonomiky a managementu zdravotních a sociálních služeb. Praha 2012. 69 s. Zdroj: [https://is.bivs.cz/th/15481/bivs\\_b/Bakalarska\\_prace-Krkoskova\\_Renata.pdf](https://is.bivs.cz/th/15481/bivs_b/Bakalarska_prace-Krkoskova_Renata.pdf).
12. Letmé nahlédnutí do historie kulturních plodin [online]. Zdroj: <http://uroda.cz/letme-nahlednuti-do-historie-kulturnich-plodin/>.
13. Ministerstvo vnitra [online]. Zdroj: [www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz).
14. Ministerstvo vnitra. *Aktuality* [online]. Zdroj: <http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/vyzva-k-prihlaseni-prikladu-dobre-praxe-na-konferenci-kvality-na-malte.aspx>
15. Ministerstvo vnitra. Portál lidských zdrojů [online]. Zdroj: <http://www.mvcr.cz/clanek/portal-lidskych-zdroju.aspx?q=Y2hudW09NQ%3d%3d>.
16. Ministerstvo vnitra. Sbírka zákonů a Sbírka mezinárodních smluv [online]. Zdroj: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=234/2014&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=234/2014&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy).
17. Ministerstvo vnitra. Vzdělávání v eGovernmentu, efektivní veřejná správa [online]. Zdroj: <http://www.mvcr.cz/>.

18. Nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci [online]. Zdroj: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/3303/NV\\_prekazky.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/3303/NV_prekazky.pdf).
19. Státní služba. Informační systém o státní službě [online]. Zdroj: <http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/informacni-system-o-statni-sluzbe.aspx>
20. Státní služba. Úřednická zkouška [online]. Zdroj: <http://www.mvcr.cz/sluzba/urednicka-zkouska.aspx>.
21. STUPKOVÁ E. *Diplomová práce Celoživotní učení v kontextu životní dráhy*. Brno: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, Institut mezioborových studií Brno. Brno 2012. 84 s. Zdroj: [http://diqilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/18984/stupkov%C3%A1\\_2012\\_dp.pdf?sequence=1](http://diqilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/18984/stupkov%C3%A1_2012_dp.pdf?sequence=1).
22. VALENTOVÁ L. *Diplomová práce Zaměstnanec ve veřejné správě*. Právnická fakulta Masarykovy univerzity obor Veřejná správa, Katedra pracovního práva a sociálního zabezpečení. Brno 2016: Masarykova Univerzita, Brno [online]. 66 s. Zdroj: [http://is.muni.cz/th/388584/pravf\\_m/](http://is.muni.cz/th/388584/pravf_m/).

## SEZNAM ZKRATEK

„antidiskriminační zákon“ - zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů

(LMS) ELEV - Learning management systému

OP LZZ – Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

„zákon o státní službě! – zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

„zákoník práce“ – zákona č. 262/2016 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

ISOSS – Informační systém o státní službě

„spořitelna“ - České spořitelny, a.s.

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### Seznam obrázků

Obrázek 1 Ukázka žádosti o vykonání úřednické zkoušky pro státního zaměstnance.....	23
Obrázek 2 Schematické znázornění funkční firemní kultury/kultura rolí. ....	30
Obrázek 3 Ukázka materiálu pro nového zaměstnance v rámci školení na základy práce se systémem elektronické spisové služby. ....	50
Obrázek 4 Ukázka materiálu pro nového zaměstnance v rámci adaptačního procesu. ....	53

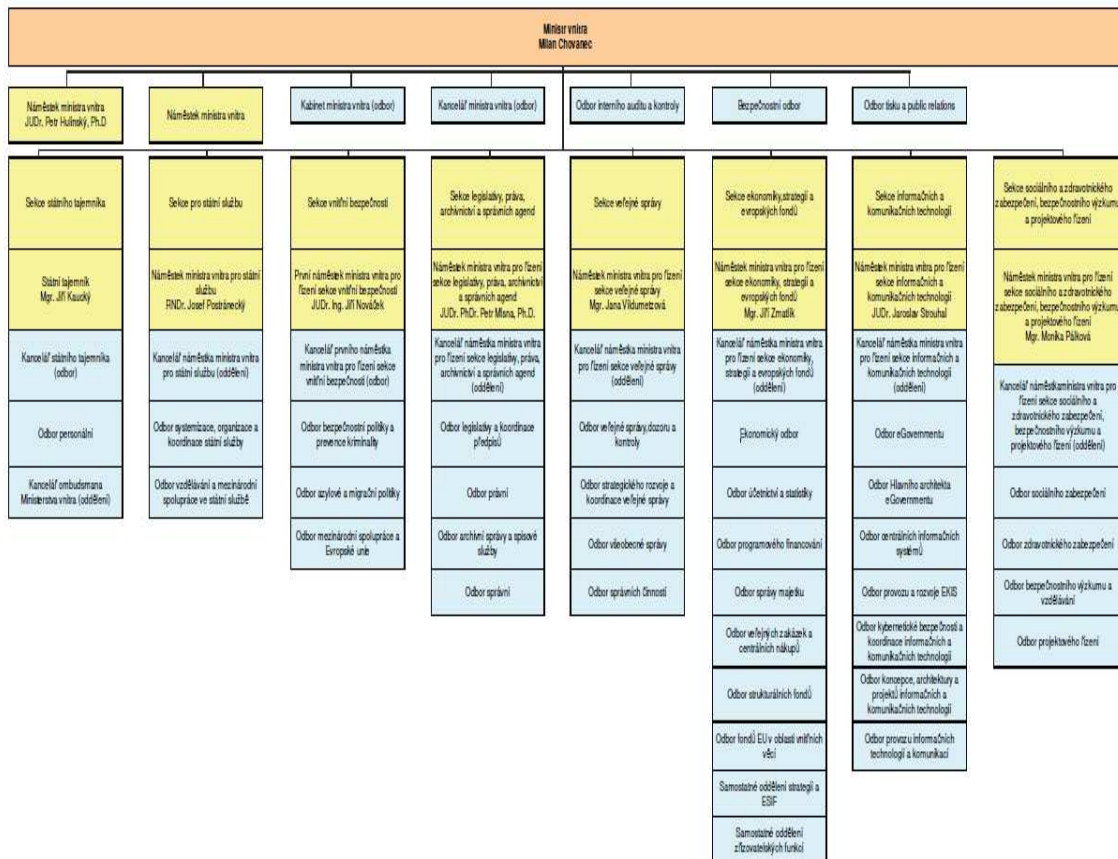
### Seznam tabulek

Tabulka 1 Odhadované finanční dopady vzdělávání a ověřování způsobilosti celkem v tisících Kč ročně v prvním roce účinnosti zákona a v dalších letech. ....	40
Tabulka 2 Odhadované finanční dopady vzdělávání a ověřování způsobilosti celkem v tisících Kč ročně v prvním roce účinnosti zákona a v dalších letech. ....	41

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A Organizační schéma Ministerstva vnitra platné do 31. prosince 2016 ....64

Příloha A Organizační schéma Ministerstva vnitra platné do 31. prosince 2016  
Zdroj: intranetové stránky Ministerstva vnitra





## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Lucie Srbová**

**Obor: Vzdělávání dospělých**

**Forma studia: Kombinovaná**

**Název práce: Lidské zdroje v organizaci – vzdělávání v rámci Ministerstva vnitra**

**Rok: 2017**

**Počet stran textu bez příloh: 49**

**Celkový počet stran příloh: 1**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 7**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 22**

**Vedoucí práce: PaedDr. Josef Petrášek**