

# Návrh projektu dalšího vzdělávání ve veřejné správě

Bc. Marcela Plachá

---

Diplomová práce  
2020

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Marcela Plachá, DiS.**  
Osobní číslo: **M18559**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Návrh projektu dalšího vzdělávání ve veřejné správě**

### Zásady pro vypracování

#### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě.

#### II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav vzdělávání zaměstnanců vybraného správního úřadu.
- Vytvořte projekt vzdělávání zaměstnanců ve vybraném správním úřadu.
- Projekt zhodnoťte z hlediska nákladů a rizik.

#### Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

- DOUCET, Armand, Jelmer EVERS, Elisa GUERRA, Nadia LOPEZ, Michael SOSKIL a Koen TIMMERS. *Teaching in the fourth industrial revolution: standing at the precipice*. London: Routledge, 2018, 162 s. ISBN 978-11-384-8323-1.
- KERLINOVÁ, Alena a Eva TOMÁŠKOVÁ. *Management veřejné správy*. Brno: Masarykova univerzita, 2014, 130 s. ISBN 978-80-210-6918-3.
- LOCHMANNOVÁ, Alena. *Veřejná správa: základy veřejné správy*. Prostějov: Computer Media, 2017, 116 s. ISBN 978-80-7402-295-1.
- NOVOTNÝ, Vladimír, Karel KLÍMA, Kristína KRÁLIKOVÁ a Ladislav DUDOR. *Veřejná správa v zemích Visegrádské čtyřky: (Česká republika, Maďarsko, Polská republika, Slovenská republika)*. Praha: Leges, 2017, 189 s. ISBN 978-80-7502-215-8.
- STEWART, Jim a Patricia ROGERS. *Studying learning and development: context, practice and measurement*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2017, 233 s. ISBN 978-18-4398-414-6.

Vedoucí diplomové práce: **JUDr. Libor Šnédar, Ph.D.**  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**  
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**RNDr. Pavel Bednář, Ph.D.**  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 19.08.2020

Jméno a příjmení: Bc. Marcela Plachá

.....

podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá vzděláváním státních zaměstnanců na vybraných správních úřadech. Cílem bylo analyzovat a zhodnotit průběh vzdělávání na dvou odlišných pracovištích orgánů státní správy, porovnat případné rozdíly a navrhnout možná řešení.

V teoretické části jsem zpracovala literární rešerši na téma vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě, na základě odborné literatury.

V praktické části jsem zhodnotila výsledky provedeného šetření na podkladě interních dokumentů, dotazníkového šetření a žádostí dle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím a navrhla a zhodnotila možná řešení. Provedeným výzkumem byly zjištěny slabiny ve vzdělávání zejména ve správním úřadu ČÚZK.

Na základě zjištěných informací byly navrženy další možnosti v oblasti vzdělávání.

**Klíčová slova:** Veřejná správa, státní služba, služební zákon, státní zaměstnanci, vzdělávání, e-learning, gamifikace

## **ABSTRACT**

The diploma thesis deals with the education of civil servants in selected administrative offices. The aim was to analyze and evaluate the course of education at two different workplaces of state administration bodies and to compare possible differences.

In the theoretical part, I conducted a literary search on the topic of education of employees in public administration, based on professional literature.

In the practical part, I evaluated the results of the survey based on internal documents, questionnaire survey and applications under Act No. 106/1999 Coll., On Free Access to Information, and suggested and evaluated possible solutions. The research revealed weaknesses in education, especially in the ČÚZK administrative office.

Based on the information obtained, other options in the field of education were proposed.

**Keywords:** Public administration, state service, service law, civil servants, education, e-learning gamification

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Tímto bych ráda poděkovala JUDr. Liboru Šnédarovi, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování mé diplomové práce věnoval, za jeho cenné rady a připomínky, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Poděkování také patří mé rodině a mým přátelům za jejich pomoc a podporu při studiu.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 VEŘEJNÁ SPRÁVA</b> .....	<b>12</b>
1.1 SAMOSPRÁVA.....	14
1.2 STÁTNÍ SPRÁVA.....	15
<b>2 VZDĚLÁVÁNÍ</b> .....	<b>17</b>
2.1 FORMY VZDĚLÁVÁNÍ.....	17
2.2 METODY VZDĚLÁVÁNÍ.....	18
2.2.1 Metody vzdělávání na pracovišti.....	18
2.2.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště.....	19
2.2.3 Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště.....	20
2.3 VZDĚLÁVÁNÍ NA PRACOVIŠTI.....	21
2.3.1 Motivační faktory vzdělávání.....	23
<b>3 STÁTNÍ SLUŽBA V ČR</b> .....	<b>24</b>
3.1 SLUŽEBNÍ ZÁKON.....	25
3.1.1 Charakteristika platových tříd státních zaměstnanců.....	25
3.1.2 Prohlubování vzdělání.....	26
3.1.3 Zvyšování vzdělání.....	26
3.2 VZDĚLÁVÁNÍ SLUŽEBNÍCH ZAMĚSTNANCŮ.....	27
3.2.1 Vstupní vzdělávání úvodní.....	27
3.2.2 Vstupní vzdělávání následné.....	27
3.2.3 Průběžné vzdělávání.....	28
3.2.4 Vzdělávání vedoucích zaměstnanců.....	28
3.2.5 Jazykové vzdělání.....	28
<b>4 STÁTNÍ SLUŽBA - FRANCIE</b> .....	<b>29</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>32</b>
<b>5 FINANČNÍ SPRÁVA ČR</b> .....	<b>33</b>
5.1 SYSTÉM FINANČNÍ SPRÁVY ČR.....	33
5.1.1 Generální finanční ředitelství.....	33
5.1.2 Odvolací finanční úřad.....	33
5.1.3 Finanční úřady.....	33
5.1.4 Územní pracoviště.....	34
5.2 PŘEDMĚT SPRÁVY DANÍ.....	35
5.3 VZDĚLÁVÁNÍ VE FINANČNÍ SPRÁVĚ ČR.....	36
5.3.1 Interní služební předpis.....	38
<b>6 ČESKÝ ÚŘAD ZEMĚMĚŘICKÝ A KATASTRÁLNÍ</b> .....	<b>40</b>
6.1 ZEMĚMĚŘICKÝ ÚŘAD.....	40
6.2 INSPEKTORÁTY.....	40
6.3 KATASTRÁLNÍ ÚŘADY.....	40
<b>7 CÍL PRÁCE</b> .....	<b>42</b>



7.1	POUŽITÉ METODY PŘI SBĚRU DAT V RÁMCI PRÁCE: .....	42
7.2	INTERNÍ DOKUMENTY .....	42
7.3	INFORMACE DLE ZÁKONA Č. 106/ 1999 Sb., O SVOBODNÉM PŘÍSTUPU K INFORMACÍM .....	45
7.4	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	48
7.4.1	Zpracované výsledky .....	48
<b>8</b>	<b>LIDSKÉ ZDROJE.....</b>	<b>58</b>
8.1	PYRAMIDA UČENÍ .....	60
<b>9</b>	<b>NÁVRH ŘEŠENÍ .....</b>	<b>62</b>
9.1	VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM PRO ČÚZK .....	63
9.1.1	Rizika vlastního vzdělávacího zařízení .....	67
9.1.2	Rizika e-learningových řešení .....	67
9.2	NEDOSTATKY SOUČASNÝCH ŠKOLENÍ .....	68
9.3	GAMIFIKACE .....	68
9.3.1	Náklady .....	70
9.3.2	Rizika .....	71
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>84</b>

## ÚVOD

Téma své diplomové práce „Návrh projektu dalšího vzdělávání ve veřejné správě“ jsem si zvolila na základě osobní zkušenosti se vzděláváním ve veřejné správě. Změna oboru výkonu mé státní služby mi ukázala odlišnosti vzdělávání v různých orgánech státní správy.

Cílem mé diplomové práce je prozkoumat proces vzdělávání ve veřejné správě, analyzovat tento proces a navrhnout případná zlepšení.

Se vstupem České republiky do Evropské unie došlo k mnohým změnám a to nejen v oblasti legislativních změn výkonu státní služby, ale i obecně k rozvoji ve vzdělávání. Česká republika byla povinna přijmout zákon o státní službě, který v sobě mimo jiné zahrnuje i oblast vzdělávání státních zaměstnanců ve služebním poměru, jejich povinnost se vzdělávat, ale i jejich právo na vzdělávání. S těmito legislativními změnami spolu s potřebou zlepšení náhledu na veřejnou správu, se v mnohých správních úřadech řešila i otázka vzdělávání státních zaměstnanců. Je potřebné, aby státní správa vůči veřejnosti působila profesionálněji a vstřícněji. K tomuto je právě potřebné mít vzdělané zaměstnance, neboť jsou právě oni, s nimiž veřejnost přichází do styku jako s prvními.

Ve své práci bych ráda prezentovala vzdělávání ve dvou orgánech státní správy, a to ve Finanční správě, konkrétně na Územním pracovišti Brno IV, Finančního úřadu pro Jihomoravský kraj, a v orgánech Českého úřadu zeměměřického a katastrálního, konkrétně na Katastrálním pracovišti Brno-město, Katastrálního úřadu pro Jihomoravský kraj.

Mým záměrem je prozkoumat na základě zjištěných informací průběh vzdělávání na daných úřadech státní správy, zjistit případné nedostatky či odlišnosti a navrhnout možná řešení dalšího vzdělávání.

Ke zpracování své práce použiji především metody studia odborné četby, zejména legislativních dokumentů, popisu, analýzy, komparace, a dotazníkového šetření.

Práci jsem rozdělila do 9 kapitol. První čtyři kapitoly jsou věnovány teoretické části, která zahrnuje problematiku veřejné správy, vzdělávání jak ve veřejné správě, tak v soukromém sektoru a vývoj státní služby v ČR. V následující praktické části se podrobněji věnuji samotnému tématu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VEŘEJNÁ SPRÁVA

*„Veřejnou správou se rozumí soubor správních činností a úřadů, které realizují veřejnou politiku a působí ve veřejném zájmu, a to na úrovni ústřední, regionální a místní.“*  
(LOCHMANNOVÁ, 2017, str. 14)

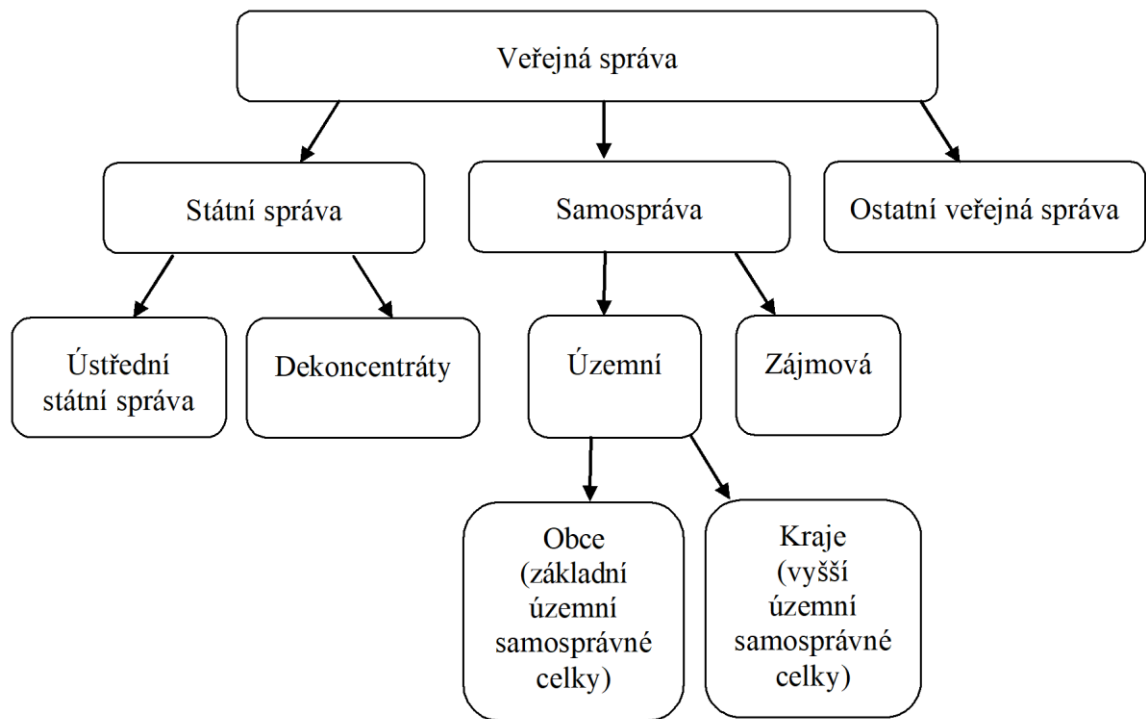
Na veřejnou správu lze pohlížet mnoha způsoby. Můžeme na ni nahlížet z hlediska funkčního a organizačního pojetí. Funkčním pojetím se rozumí výkon činností ve veřejném zájmu, tzn. na základě a v mezích zákona plánuje, spravuje a dohlíží na věci veřejné. Organizačním pojetím je pak myšleno uspořádání institucí a organizací, které danou správu vykonávají. Veřejná správa tedy může vykonávat pouze činnosti dané jí zákonem, tzv. legalistický přístup. (PEKOVÁ, 2012, str. 103)

Historie přinesla vývoj různých forem koexistence státní správa a samosprávy. Těmito jsou systémy:

- anglosaský (angloamerický) – model, kde na nižší úrovni má výlučné postavení samospráva. Neuplatňuje se dělení samosprávy a státní správy.
- francouzský (dvojkolejný) – jedná se o model výkonu státní správy a samosprávy, který je na nižších úrovních zcela oddělen. Samostatně vedle sebe funguje, jak státní správa, tak samospráva. V obou případech formou dekoncentrátů. (PEKOVÁ, 2012)
- smíšený (německý) model – jde o výkon státní správy na nižších úrovních pomocí samosprávy, jedná se o tzv. přenesenou působnost. (NOVOTNÝ, 2017)

V České republice je uplatňován smíšený model veřejné správy, tzn., dochází k přenesení výkonu státní správy na samosprávu a to v různé míře. (NOVOTNÝ, 2017)

Oblasti výkonu veřejné správy jsou velice rozsáhlé, proto bylo zákony nutné vymezit kompetence a pravomoci těchto orgánů. Byla tak stanovena věcná a územní působnost. Věcnou působností se rozumí výkon určité činnosti na základě zákona, např. katastrální úřady nemohou vybírat daně. Územní působnost pak znamená, že výkon veřejné správy je vázaný k určitému území, například Katastrální pracoviště Blansko nemůže povolovat vklady spadající do územní působnosti Katastrálního pracoviště hlavního města Prahy a naopak.



Obrázek 1: Schéma Veřejné správy v ČR dle -vlastní zpracování (PEKOVÁ, 2012)

## 1.1 Samospráva

Samosprávu chápeme jako určité uskupení lidí, kteří mají potřebu sami rozhodovat a spravovat své záležitosti. Samosprávu pak máme územní a zájmovou. Územní samospráva je vymezena určitým prostorem. Jedná se o společenství lidí spravujících si své záležitosti na určitém území. Zájmovou samosprávu zase naopak nehledě na území sdružuje určitý společný zájem (např. Česká advokátní komora). (NOVOTNÝ, 2017)

Územní samospráva na území České republiky je vymezena v hlavě sedm Ústavy České republiky, která říká: „*Česká republika se člení na obce, které jsou základními územními samosprávnými celky, a kraje, které jsou vyššími územními samosprávnými celky.*“ (ČESKO, 1993)

Ústava územním samosprávným celkům přiznává právo mít vlastní majetek a s tímto majetkem nakládat dle vlastního rozpočtu. Také dává ochranu před zásahy ze strany státu. Stát tedy může provádět pouze takové zásahy, které mohou být pouze v zájmu ochrany zákona a jen zákonným způsobem provedeny. Územní samospráva, ať obecní či krajská je spravována zastupitelstvem, které je voleno v tajných volbách vždy na 4leté období. Územní samosprávy pak mohou na základě ústavy vydávat obecně závazné vyhlášky v mezích jim stanovené působnosti. (ČESKO, 1993)

V České republice vykonávají územní samosprávu:

- obce na základě zákona č. 128/2000 Sb., zákon o obcích, a
- kraje na základě zákona č. 129/2000 Sb., zákon o krajích.

V současné době existuje v ČR přesně 6 258 obcí a 14 krajů. Postavení města Prahy, jako hlavního města, kraje a obce, pak upravuje samostatný zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze.

## 1.2 Státní správa

Státní správou máme na mysli činnosti vykonávané v zájmu státu orgány k tomu pověřenými, tj. ministerstva a ostatní ústřední orgány státní správy. Tyto orgány jsou vymezeny v tzv. kompetenčním zákonu - zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky. (ČESKO, 1969)

V současné době má ČR 14 ministerstev, a to:

- 1) *„Ministerstvo financí,*
- 2) *Ministerstvo zahraničních věcí,*
- 3) *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy,*
- 4) *Ministerstvo kultury,*
- 5) *Ministerstvo práce a sociálních věcí,*
- 6) *Ministerstvo zdravotnictví,*
- 7) *Ministerstvo spravedlnosti,*
- 8) *Ministerstvo vnitra,*
- 9) *Ministerstvo průmyslu a obchodu,*
- 10) *Ministerstvo pro místní rozvoj,*
- 11) *Ministerstvo zemědělství,*
- 12) *Ministerstvo obrany,*
- 13) *Ministerstvo dopravy,*
- 14) *Ministerstvo životního prostředí“ (ČESKO, 1969)*

Ústředními orgány státní správy stanovené výše uvedeným zákonem pak jsou:

- 1) *„Český statistický úřad,*
- 2) *Český úřad zeměměřický a katastrální,*
- 3) *Český báňský úřad,*
- 4) *Úřad průmyslového vlastnictví,*
- 5) *Úřad pro ochranu hospodářské soutěže,*
- 6) *Správa státních hmotných rezerv,*
- 7) *Státní úřad pro jadernou bezpečnost,*
- 8) *Národní bezpečnostní úřad,*
- 9) *Energetický regulační úřad,*
- 10) *Úřad vlády České republiky,*
- 11) *Český telekomunikační úřad,*

- 12) *Úřad pro ochranu osobních údajů,*
- 13) *Rada pro rozhlasové a televizní vysílání,*
- 14) *Úřad pro dohled nad hospodařením politických stran a politických hnutí,*
- 15) *Úřad pro přístup k dopravní infrastruktuře,*
- 16) *Národní úřad pro kybernetickou a informační bezpečnost.*
- 17) *Národní sportovní agentura. “ (ČESKO, 1969)*



## 2 VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání je dle Pelána „*soustava vědecký a technických vědomostí člověka, jeho intelektuálních a praktických dovedností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů.*“ (PALÁN, 2002)

### 2.1 Formy vzdělávání

Formou můžeme nazvat něco co má objekt tvarovat do určité podoby. Formy vzdělávání nás tedy mají určitým způsobem utvářet. Jako se broušením stává diamant dokonalejším, tak i lidé se neustálým vzděláváním stávají cennějšími, a to nejen pro pracovní trh.

Existují různé pohledy na formy vzdělávání. Můžeme je rozdělit do dvou základních skupin, a to na formy školního vzdělávání a na ty mimoškolní. Tyto nachází pod slovy „formy vzdělávání“ oporu v zákoně č. 561/2004 Sb., školský zákon, přesně v ustanovení § 25 daného zákona, který stanovuje formy vzdělávání v České republice. V daném ustanovení je vzdělávání členěno do skupin na:

#### 1) Základní vzdělávání (Primární vzdělání)

Formu základního vzdělávání, jako povinného, položila již v r. 1774 Císařovna Marie Terezie Všeobecným školním řádem, kterým stanovila všeobecnou vzdělávací povinnost dětem od 6 do 12 let. Postupem času se měnil jen obsah výuky a doba povinného studia. V minulosti bychom našli různé délky povinné základní školní docházky od šestileté až po desetiletou. Základní vzdělávání má zajistit především znalosti v oblasti počtů, naučit dítě číst a psát, dále nastínit základy fyziky, historie, zeměpisu, přírodovědy a jiných obecných věd. Člověk tak získává základní všeobecné znalosti. (MORKES, 2006)

#### 2) Střední vzdělávání (Sekundární vzdělání)

Je dalším stupněm vzdělávání. Dává možnost člověku určit si, pro jaké povolání by se dále chtěl rozvíjet a získávat tak v daném oboru nové znalosti. Navazuje na vzdělávání primární a rozvíjí v člověku vědomosti a dovednosti potřebné k výkonu budoucího povolání, snaží se učit odpovědnosti do pracovního života, popřípadě připravuje na další studium na vysokých a vyšších odborných školách. Střední vzdělávání je určeno především pro mladistvé jako navazující vzdělávání, tedy do věku 18/19 let, ale dává možnost i dospělým lidem, kteří mají zájem doplnit si sekundární vzdělání.

- 3) **Vyšší odborné (Terciární nevysokoškolské vzdělání)** – samostatný stupeň vzdělání, který má podobné nastavení režimu vzdělávání jako střední školy (většinou pevně daný rozvrh), ale zkouškami na závěr každého pololetí se zase více podobá vysokým školám. Ukončuje se absolutoriem a obhajobou závěrečné práce podobně jako na VŠ. Je ukotven v zákoně č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů. Vyšší odborné vzdělávání slouží zejména k rozvoji osobnosti, prohloubení znalostí a dovedností. Mělo by být také zaměřeno více na praxi. (MŠMT ČR, 2013)

**Vysokoškolské vzdělání (Terciární vzdělání)** – je pak samostatně stanovené zákonem č. 111/1998 Sb., o Vysokých školách. Studijní rok se člení na 2 semestry, zimní (od září do ledna) a letní (od února do června). Studenti si sami volí část rozvrhu, předměty jsou ukončovány na konci každého semestru. Předměty jsou hodnoceny kredity a celé studium se ukončuje státní závěrečnou zkouškou spolu s obhajobou práce (bakalářské, diplomové nebo rigorózní). Studijní programy v ČR jsou bakalářský (3 – 4 roky studia) magisterský (navazující 1 – 3 roky, nenavazující 4 – 6 let), doktorský studijní program (3 – 4 roky). Vzdělání má zajistit větší míru rozvoje osobnosti člověka, lepší vstup do pracovního a profesního života a rozšířit obzor vědomostí.

**Celoživotní vzdělávání** – zahrnuje jakékoliv studium v průběhu života, Je to nepřetržitý proces získávání vědomostí, rozvoje schopností, znalostí a dovedností. Z hlediska pracovního života by mělo být samozřejmostí.

## 2.2 Metody vzdělávání

Existují různé metody vzdělávání. V této práci budou přestaveny především metody vzdělávání související se vzděláváním zaměstnanců.

### 2.2.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Metody patřící do této skupiny vyžadují převážně individuální přístup ke vzdělávání, proto je velmi důležité pečlivě vybírat osobu školitele. Školitel ovlivňuje to, jak bude daný zaměstnanec nahlížet na svého zaměstnavatele i to jak bude vykonávat pracovní postupy, zda správně, s některými dobrými či špatnými návyky, které získal v rámci školení. (DVOŘÁKOVÁ, 2012)

**Instruktaž při výkonu práce** - jedná se o vzdělávání formou napodobování. Tato metoda vzdělávání se používá především u nových zaměstnanců, nebo u těch, kteří v dané oblasti

nemají doposud patřičné znalosti. Vzdělání probíhá tak, že školený zaměstnanec pozoruje a napodobuje pracovní postupy svého školitele. (DVOŘÁKOVÁ, 2012)

**Asistování** – v tomto případě vzdělávání se školený učí vypomáháním při plnění pracovních úkolů zaměstnance, ke kterému byl přidělen, tzv. kterému má být k ruce. Postupem času tak nabývá pracovník poznatky a zkušenosti, až je schopen práci vykonávat sám. Podobnou metodu vzdělávání bychom našli i v řídicích pozicích, tzv. práce na projektu. (DVOŘÁKOVÁ, 2012)

**Coaching** – jedná se o vztah mezi zaměstnancem a koučem (buď osoba uvnitř organizace, nebo mimo ni - najatá). Kouč rozvíjí znalosti daného zaměstnance formou konzultací o daném problému, je spíš konzultantem, kdy znalosti a možnosti k vyřešení daného problému jsou v zaměstnanci. Je zde okamžitá zpětná vazba. (DVOŘÁKOVÁ, 2012)

**Mentoring** – u této formy vzdělávání dochází k předávání znalostí a zkušeností od mentora danému zaměstnanci (mentorovanému). Mentora si vybírá sám zaměstnanec, jedná se o dobrovolný a neformální vztah. Jde o rozvoj nejen v odborné oblasti, ale také sociální. Většinou jsou takto vzdělávání manažeři. (DVOŘÁKOVÁ, 2012)

**Counselling** – vzájemný vztah, kdy dochází k formování jak školeného zaměstnance, tak současně i školitele či manažera. Jde o formu orientovanou na bezprostřední zlepšení pracovního výkonu daného zaměstnance. (DVOŘÁKOVÁ, 2012)

**Rotace práce** – při této metodě dochází ke vzdělávání formou střídání nejen samotné práce, ale i pracoviště či útvaru. Rozlišují se dvě formy a to vertikální a horizontální. U horizontální formy má práce podobnou náročnost, a nevyžaduje tak zvyšování kvalifikace. Vertikální forma naopak nabízí vzdělávanému širší náročnost pracovní i kvalifikační. (DVOŘÁKOVÁ, 2012)

### 2.2.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Jedná se o metody užívané pro více účastníků. Probíhají v učebnách, dílnách, školicích centrech atd. Vzdělávání může být zajištěno formou interních školitelů, nebo externími školiteli. Interní školitelé mají výhodu v hlubší znalosti dané organizace a jejích problémech, naopak externí školitelé mohou přinést nové nápady a objevit skryté rezervy. (DVOŘÁKOVÁ, 2012)

**Přednášky či semináře** – jde o formu vzdělávání zaměstnanců jednosměrným výkladem informací týkajících se teorie a praxe. Jedná se o rychlou formu předávání informací pro

větší počet účastníků. Většinou jsou informace spolu s výkladem prezentovány. Existují i přednášky s diskuzí. (DVOŘÁKOVÁ, 2012)

**Demonstrování** – je vzdělávání předváděním znalostí, dovedností a pracovních postupů za pomoci pracovních zařízení. Prvně je případ demonstrován, a poté si jej zaměstnanec vyzkouší sám. Metoda demonstrování se používá např. ve výrobě nebo IT oblasti. (DVOŘÁKOVÁ, 2012)

**Workshop** – seminář pro malou skupinku osob, které spolu vzájemně komunikují o daném problému či situaci (případové studii). Skupina má svého moderátora, který řídí průběh semináře. Moderátor tak předává své zkušenosti, zasahuje do děje a je nápomocný v řešení stanoveného cíle. (DVOŘÁKOVÁ, 2012)

**Případové studie** – podobné workshopu, ale nemívají jednoznačné řešení. Používají se zejména pro školení manažerů či tvůrčích pracovníků. (DVOŘÁKOVÁ, 2012)

**Simulace** – jde o vzdělávání na základě modelového případu. Tato metoda kombinuje jak práci jednotlivce, tak celé skupiny dohromady. Každý jednotlivec dostane úkol a předkládá návrhy, dochází ke konzultaci a tak nutnosti obhájit své postupy a rozhodnutí. (DVOŘÁKOVÁ, 2012)

**Braninstorming (generování návrhů)** – používá se v kontextu workshopu či případové studie. Jedná se o skupinu osob, která je seznámena s určitým problémem a hledá jeho řešení. Každý ze skupiny se snaží navrhnout své řešení. V případě této metody je důležité nekritizovat a nehodnotit nápady dokud nejsou vyjádřeny všechny návrhy. Existuje i varianta, při které jsou návrhy zapisovány, tzv. Brainwriting. (DVOŘÁKOVÁ, 2012)

**Outdoor training** – efektivní metoda vzdělávání, která probíhá formou hry nebo pohybových aktivit. Většinou se používá pro školení manažerů. (DVOŘÁKOVÁ, 2012)

### 2.2.3 Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště

**Pracovní porada** – jako forma vzdělávání slouží zejména k výměně informací a zkušeností mezi určitou skupinou zaměstnanců. Dochází k projednání aktuálních problémů, ke sdělování informací potřebných k zajištění výkonu práce. Jedná se o neformální metodu, která probíhá v pracovní době. Tato metoda zkracuje dobu samotného výkonu práce. (DVOŘÁKOVÁ, 2012)

**Samostudium a distanční vzdělávání** – probíhá za osobní účasti daného zaměstnance v určitém čase. Může probíhat jak na pracovišti samotném tak i mimo něj. Formy

vzdělávání mohou být například distančním studiem středních či vysokých škol, nebo absolvováním pracovních stáží, služebních cest, apod. Hodí se pro jedince mající motivaci pro další vzdělávání a v souvislosti s tím i ochotu obětovat svůj volný čas. Nevýhodou může být menší možnost kontroly průběhu vzdělávání a usměrňování rozvoje zaměstnavatelem. (DVOŘÁKOVÁ, 2012)

**Počítačové a on-line vzdělávání** – probíhá za pomoci informačních technologií, což umožňuje vzdělávání prakticky odkudkoliv a kdykoliv. Výhodami jsou především úspora času a nákladů, umožňuje rozšíření daných znalostí pro širší okruh zaměstnanců, spojení různých znalostí z různých regionů, nutí k interakci a komunikaci, objektivně hodnotí školeného. (DVOŘÁKOVÁ, 2012)

**Podnikové poradenství** – jedná se o vzdělávací metodu určenou především pro pracovníky na manažerských postech. U školených je nutná motivace k dalšímu rozvoji a sebevzdělávání. Nevýhodou je možnost přebírání modelů již vyřešených situací. Výhodou je získání nových zkušeností mimo pracoviště. (DVOŘÁKOVÁ, 2012)

**Action learning** – vzdělávací metoda, založená na řešení reálných problémů vedoucí k rozšíření daných znalostí. Zakladatelem je Reginald Revans se svou myšlenkou, aby si lidé byli vědomi své nevědomosti v určitých situacích a toto se snažili změnit formou konzultací daných problémů s lidmi v obdobné situaci. V ČR není zatím příliš využívána. (DVOŘÁKOVÁ, 2012)

**Trainee programs** – tato metoda se používá zejména pro absolventy ucházející se o místa vedoucích pracovníků. Jedná se o kombinaci vertikální rotace práce spolu se vzděláváním mimo pracoviště. Obvykle jej nabízejí nadnárodní firmy, aby si tak zajistili výběr kvalitního uchazeče na dané místo. Uchazeč tak získává znalosti o firmě, jejím chodu a organizačním uspořádání. Pokud projde trainee programem je zaměstnanec přijat. (DVOŘÁKOVÁ, 2012)

### 2.3 Vzdělávání na pracovišti

Vzdělávání na pracovišti by mělo být nepřetržitým procesem. Každé organizace má mít nastaveny určité postupy a způsoby vzdělávání svých zaměstnanců, nejen v soukromé, ale i veřejné sféře.



Obrázek 2: Cyklus vzdělávání na pracovišti - vlastní zpracování (VODÁK, 2011, str. 84)

Jednou z důležitých součástí celého procesu vzdělávání v dané organizaci je vzdělávací plán. Tento by měl obsahovat:

- Téma vzdělávání – stanovení takových témat, které rozvíjí účastníky, přinášejí nové znalosti či zkvalitňují a ukotvují jejich stávající znalosti.
- Cílovou skupinu – měla by být stejnorodá, mít podobnou úroveň znalostí a dovedností. Motivujícím faktorem je účast vedoucích pracovníků a manažerů spolu s podřízenými na vzdělávací akci.
- Metody a techniky – jsou různorodé a každé jinak účinné pro různé typy účastníků.
- Vzdělavatele – zda bude zajištěno externími vzdělávacími institucemi nebo interními, popřípadě jejich kombinací.
- Časové období – kdy bude probíhat dané vzdělávání, jak dlouho, zda se bude opakovat po určitém čase, nebo bude mít jednorázový charakter.
- Místo – kde bude realizováno vzdělávání buď na pracovišti, nebo mimo něj.
- Zhodnocení – přínosy ze vzdělávání daných pracovníků jako přínos pro celou organizaci.
- Náklady – důležitý aspekt vzdělávání, nejen z hlediska nákladů vynaložených přímo na vzdělávací akci (mzdy lektorů, stravné, ubytování zaměstnanců, učební materiály, atd.), ale také náklady na zaměstnance z hlediska jejich chybějícího pracov-

ního času v organizaci, který musí někdo jiný nahradit. (VODÁK, 2011, stránky 97-98)

### 2.3.1 Motivační faktory vzdělávání

Formy a metody vzdělávání slouží k prohlubování a zvyšování znalostí a dovedností v životě člověka. Je důležité i efektivně naplánovat celý proces vzdělávání v dané organizaci, a to i z hlediska samotné motivace jednotlivých zaměstnanců ve vztahu k tomuto vzdělávání.

V pracovním životě by tak vedoucí pracovník měl znát podrobněji faktory, které by motivovaly daného pracovníka k dalšímu prohlubování svých znalostí či jejich zvyšování.

Příklady motivačních faktorů:

- *„možnost zlepšit si postavení v daném oddělení či skupině*
- *udržení si pracovního místa či pozice*
- *možnost povýšení*
- *seberealizace*
- *získání vyšší kvalifikace (titul)*
- *zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce*
- *zvýšení flexibility a připravenosti na změny*
- *vyšší platové ohodnocení*
- *získání sociálních výhod“ (VODÁK, 2011, str. 104)*

### 3 STÁTNÍ SLUŽBA V ČR

Stanovení určitých zákonných pravidel a podmínek pro výkon veřejné správy tvoří jeden z tradičních principů demokratických států. Výkon veřejné správy byl již v historii spravován zákony. Do roku 1950 fungoval na území ČR výkon veřejné správy podle říšského zákona č. 15/1914 ř.z., zákon o služebním poměru státních úředníků a státních sluhů (služební pragmatika). Tento byl následně v daném roce nahrazen dvěma novými zákony, které upravovaly pracovní a platové poměry osob zaměstnávaných ve veřejné správě. První zákon pod č. 66/1950 Sb., se zaměřoval na úpravu vztahů samotných státních zaměstnanců a druhý zákon č. 67/1950 Sb., na úpravu vztahů soudců z povolání, prokurátorů a soudcovských čekatelů. Následně roku 1966 došlo ke zrušení služebních zákonů a jejich nahrazení zákoníkem práce. Zákoník práce tak nově upravoval i pracovněprávní vztahy zaměstnanců veřejného sektoru, kromě zaměstnanců v ozbrojených silách, jejichž vztahy byly upraveny speciálními zákony. Tato skutečnost trvala až do sametové revoluce v r. 1989. K zásadní změně sice nedošlo ihned po sametové revoluci, ale již v této době byly snahy vytvořit odpolitizovanou a profesionální státní správu. Do té doby tvořily veřejnou správu politicky činné osoby, které patřily do kádrových skupin komunistické strany, tak aby byly plněny zájmy státu a centrálně plánované ekonomiky. Po r. 1989 tak přišla pomoc představující doporučení v právních a personálních oblastech z mnohých stran, jednak z Velké Británie, USA, Francie nebo Rakouska. Například americká společnost Transatlantic Business Connection z Minnesoty v r. 1992 přednesla na tato témata mnoho přednášek. Zejména z oblasti personálního řízení ve státní správě USA, jejímž cílem bylo představit, jak probíhá výkon veřejné správy v demokracii. Z Londýna působily pomocné orgány ze společnosti RIPA (Royal Institute for Public Administration) přímo na ústředních orgánech státní správy, kde si utvářely pohled na výkon státní správy. Byly poskytnuty i finanční prostředky na podporu z programů SIGMA a PHARE. V r. 1992 až 1993 byla zpracována zpráva o reformě veřejného sektoru ve Střední a Východní Evropě: případy Polska, Československa a Maďarska J. J. Hessem a K. H. Goetzem. Na základě mnohých doporučení, dohod a jednání bylo očekáváno, že v naší republice dojde brzy k transformaci a zavedení nové zákonné právní stránky pro výkon veřejné správy, avšak koncem září 1993 došlo k opaku. Byla ukončena veškerá podpora ústředních orgánů státní správy ve formě metodiky, doporučení, součinnosti a koordinace s personálním odborem Úřadu vlády ČR. Teprve až ve chvíli, kdy se Česká republika chtěla stát členem Evropské Unie, byla nucena k vytvoření a přijetí zákona o státní službě.



V dubnu 2002 byl schválen a přijat služební zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech. Tento zákon však nikdy nenabyl účinnosti s odůvodněním neustálého nedostatku finančních prostředků pro jeho zavedení v praxi. Je otázkou, zda za jeho neúčinností stál opravdu nedostatek finančních prostředků nebo malý zájem ze strany politiků. Jeho zavedení zůstávalo jednou z podmínek přijetí do EU. Dle zápisu na konferenci OSN, která se konala v roce 2005 v Soulu, bylo i konstatováno, že absence zákona, jenž by upravoval výkon státní správy, napomáhá korupci v ČR. Vzhledem i k čerpání finančních prostředků z dotací EU bylo pak nezbytné mít transparentní, etickou, profesionální a vzdělanou státní správu, a tak v roce 2014 se i Česká republika dočkala služebního zákona, a to pod zákonem č. 234/2014 Sb., o státní službě. Odstranit spojitost s politizací se zákonem však zásadně nezdařilo. (PICHRT, 2020)

### **3.1 Služební zákon**

Vznik služebního zákona pramenil zejména z potřeby, aby výkon státní správy v České republice byl prováděn nejen profesionálně, ale i transparentně, bez návaznosti na politické strany a jejich zájmy, tak aby byla zajištěna stabilita výkonu veřejné správy. Bylo nutné vymezit hranice mezi místy, která se obsazovala z politických důvodů, tak jak tomu bylo v minulosti za komunistického režimu a místy úředníků. Tak 6. listopadu 2014 vešel v platnost zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, jehož účinnost nastala až 1. ledna 2015. (PICHRT, 2020)

Tento zákon vymezuje právní rámec pro vztahy státních zaměstnanců. Podrobněji upravuje nejen pracovněprávní vztahy, ale také organizační věci a odměňování a odpovědnost z výkonu služby státních zaměstnanců.

#### **3.1.1 Charakteristika platových tříd státních zaměstnanců**

Služební zákon vymezuje širokou řadu platových tříd. Od nejnižší páté platové třídy, která jako jediná požaduje nejnižší střední vzdělání, a to střední vzdělání s výučním listem, až po šestnáctou platovou třídu, u které je požadováno vzdělání v magisterském studijním programu. (ČESKO, 2014)

### 3.1.2 Prohlubování vzdělání

Vzdělávání státních zaměstnanců je vymezeno v hlavě IV. zákona o státní službě, přesněji v § 107 až § 111. Zákon rozlišuje prohlubování a zvyšování vzdělání. (ČESKO, 2014)

*„Prohlubováním vzdělání je v § 107 myšleno:*

- vstupní vzdělávání
- průběžné vzdělávání
- vzdělávání představených
- jazykové vzdělávání

*Prohlubování vzdělání státního zaměstnance se zaměřuje na jeho další odborný růst v jím vykonávaném oboru služby včetně zdokonalování nebo získávání jazykových znalostí.“* (ČESKO, 2014)

Zákon stanovuje prohlubování vzdělání tak, aby docházelo k systematickému vzdělávání, které je důležité zejména proto, aby bylo dosahováno nejen lepších výsledků, ale také lepší postavení státního zaměstnance vůči veřejnosti.

Zákon o státní službě ukládá státním zaměstnancům nejen povinnost dále se vzdělávat ve svém oboru, ale současně jim dává i toto právo. Povinnost pak nalezneme v ust. § 77 odst. 1 písm. e) zákona o státní službě. Naopak v ust. § 79 zákona o státní službě zase najdeme právo státního zaměstnance na prohlubování vzdělání. (ČESKO, 2014)

### 3.1.3 Zvyšování vzdělání

Státnímu zaměstnanci je služebním zákonem v § 109 umožněno zvyšování vzdělání i na základě dohody mezi daným státním zaměstnancem a služebním orgánem. Přesněji jsou v tomto paragrafu pak stanovena pravidla, zejména čerpání služebního volna ke studijním účelům. (ČESKO, 2014)

Státní zaměstnanec si samozřejmě může zvyšovat kvalifikaci i sám bez uzavření dohody se služebním úřadem, bez možnosti získat služební volno ke studiu, ale také bez nutnosti úspěšného ukončení studia a setrvání v úřadu po dobu odpovídající jeho studiu.

## 3.2 Vzdělávání služebních zaměstnanců

Vzdělávání státních zaměstnanců bylo podrobněji upraveno a rámcově definováno v příloze usnesení vlády ze dne 26. října 2015 č. 865 (SP NMV SS č. 9/2015). Toto bylo zrušeno a nahrazeno služebním předpisem ze dne 5. listopadu 2019 (SP NMV SS č. 4/2019). Tento předpis definuje podrobně druhy vzdělávání a jeho obsah. Vymezuje cíle vzdělávání, definuje osoby, které jsou povinny se vzdělávat, stanovuje odpovědnost úřadu za vzdělávání svých zaměstnanců, a nastavuje, jak by měl vypadat proces vzdělávání. Proces vzdělávání rozděluje do 4 fází. Nejprve je důležité určit vzdělávací potřeby zaměstnanců, tzn. oblasti, ve kterých je nutné zaměstnance vzdělávat, kde mají určité mezery či nedostatky. Dále podle těchto zjištění nastavit určitý plán vzdělávání, pro každého zaměstnance. Tento samozřejmě následně realizovat a nakonec postupně vyhodnocovat zda a jak dochází k jeho naplňování. (MINISTERSTVO VNITRA ČR, 2019)

Druhy vzdělávání jsou:

### 3.2.1 Vstupní vzdělávání úvodní

Vstupní vzdělávání úvodní má za povinnost absolvovat zaměstnanec do 3 měsíců od nástupu do státní služby. Cílem tohoto vzdělávání je seznámit nové zaměstnance s chodem úřadu a s předpisy, jimiž se budou ve státní službě na vybraných úřadech povinni řídit a budou jimi vázáni. Je to souhrn právních, interních a služebních předpisů, ale také i etických a jiných zásad, např. v oblasti životního prostředí spolu s udržitelným rozvojem. Dále probíhá i proškolení ohledně informačních systémů a technologií, které se využívají na daném úřadě spolu se zajištěním znalostí ohledně kybernetické bezpečnosti. Zajištění vzdělání státních zaměstnanců v těchto oblastech je potřebné nejen pro profesionální výkon státní služby, ale i k uvědomění si existence odpovědnosti k životnímu prostředí spolu se zajištěním udržitelného rozvoje při výkonu služby, tak aby bylo zamezeno plýtvání s veřejnými prostředky, nevratné poškození životního prostředí i státní správou dle lidského rčení „Po nás potopa!“. (MINISTERSTVO VNITRA ČR, 2019)

### 3.2.2 Vstupní vzdělávání následné

Tento druh vzdělávání slouží k přípravě státního zaměstnance k vykonání jak obecné části úřednické zkoušky, tak její zvláštní (oborové) části. Zaměstnanec má povinnost se vzdělávat samostudiem. Odborná literatura potřebná ke vzdělávání je pak pro zaměstnance zveřejněna na stránkách Ministerstva vnitra České republiky. Předpis stanovuje povinnost

absolvovat dané vzdělání, pokud nebyla složena úřednická zkouška před nástupem do služby daného zaměstnance. Složit úřednickou zkoušku má zaměstnanec přijatý do služebního poměru povinnost, a to do uplynutí doby, na kterou byl služební poměr sjednán, zvyklostí je jeden rok. Následně se může prodloužit na dobu neurčitou po úspěšném vykonání úřednické zkoušky. U přechodu na jiný obor služby je tato povinnost do 12 měsíců od přechodu na jiné místo. (MINISTERSTVO VNITRA ČR, 2019)

### **3.2.3 Průběžné vzdělávání**

Hlavní myšlenkou tohoto vzdělávání je prohlubování vzdělání uvedeného v § 107 zákona o státní službě. Vymezuje se zde, co je myšleno průběžným vzděláváním. V první řadě se jedná o povinné, systematicky se opakující vzdělávání dle zvláštních či služebních předpisů a nařízení. Za druhé jde o rozvoj odborných znalostí a dovedností potřebných k výkonu služby, na základě potřeb daných zaměstnanců. Jedná se např. o oblasti komunikace (umění asertivity), zvyšování znalostí v oblasti informačních a komunikačních technologií, což je důležité zejména ve významu e-governmentu. (MINISTERSTVO VNITRA ČR, 2019)

### **3.2.4 Vzdělávání vedoucích zaměstnanců**

Vzdělávání představených je jednou z důležitých oblastí vzdělávání státních zaměstnanců. Jedná se o nastavení vzdělávání v manažerských dovednostech. Představení se musejí naučit mít schopnosti týmové spolupráce, rozhodnosti, odpovědnosti, umění řešit problémy. Současně by daným vzděláváním měli rozvíjet znalosti sociálního citění, umění komunikace, naučit se motivovat své podřízené, schopnosti vyjednávání a řešení případných konfliktů mezi a s podřízenými. Měli by se také učit vyrovnanosti a psychické odolnosti. (MINISTERSTVO VNITRA ČR, 2019)

### **3.2.5 Jazykové vzdělání**

Příslušný předpis stanovuje povinnost vzdělávání v oblasti cizího jazyka, a to jak samotné prohlubování znalostí nebo jejich zvyšování z hlediska změny znalostní úrovně. Jazykové vzdělávání je určeno úředníkům, kteří byli přijati na určité služební místo v souladu se splněním požadavku stanoveného služebním orgánem, a to mít jistou úroveň znalosti cizího jazyka, jak je uvedeno v ust. § 25 odst. 5 písm. a) zákona o státní službě. (MINISTERSTVO VNITRA ČR, 2019)

## 4 STÁTNI SLUŽBA - FRANCIE

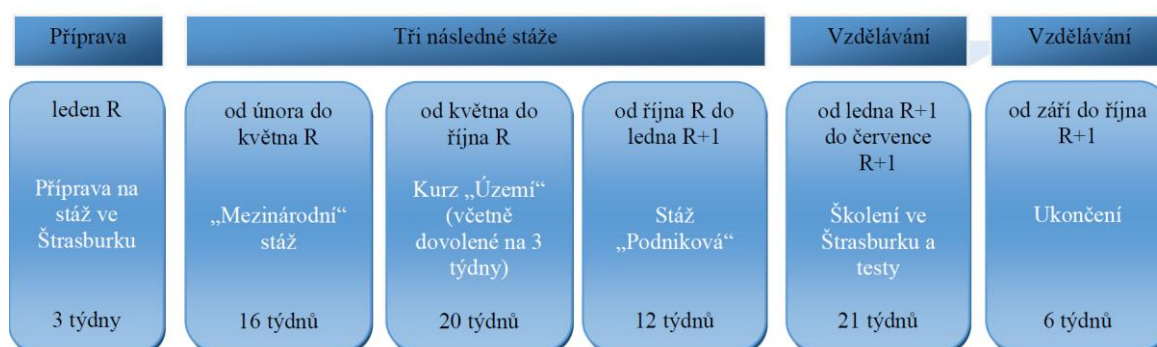
Jedním ze států EU, kde byla zavedena služba ve veřejném zájmu, již mnohem dříve než u nás byla Francie. Francouzský systém ač našemu vzdálený se ve vývoji státní služby potýkal také s mnohými těžkostmi. První zmínky pocházejí již z 13. století, ale jako taková byla první veřejná služba vykonávající správní funkce ve Francii stanovena v 15. století a nazývala se „office“. Úředníci, jež byli nazýváni officiers, směli vykonávat určité správní funkce na základě pověřovací listiny vydané panovníkem. Tyto funkce se brzy staly předmětem prodeje, až nakonec v roce 1604 Královská rada ustanovila jejich dědičnost spolu s odvodem do královské pokladny při přechodu funkce. Kromě officiers existovali ještě tzv. komisaři „commissaires (intendant)“, podléhající a vykonávající úkoly přímo na pokyny krále. Ve veřejných službách působili ještě inženýři „ingénieurs“, kteří byly vybíráni na základě konkurzů k provádění technických a odborných záležitostí a obyčejní zaměstnanci „employés“ vykonávající pomocné práce pro officiers. (HODA, 2013)

V porevolučním období byla Národním shromážděním zrušena „dědičnost“ a tudíž prodejnost svěřených funkcí ve veřejné službě. Tak byla umožněna účast na veřejné správě všem občanům. Dále byla také stanovena odpovědnost úředníků z výkonu služby. Zásadní změna pak nastala v roce 1799, kdy byly ustanoveny dvě velmi důležité instituce na základě Ústavy z roku VIII, a to Státní rada a Účetní dvůr. Obě instituce existují dodnes. Státní rada (Conseil d'État) měla na starosti návrhy zákonů a nařízení. V současné době slouží spíše jako poradní orgán, který se vyjadřuje k připravovaným návrhům zákonů a nařízení a dále jako nejvyšší správní soud Francie. Účetní dvůr pak byl pověřen kontrolou státních financí. Následně byla v roce 1800 ustanovena funkce prefektů do vedení departmentů, a tzv. úředníci (officiers) byly nahrazeni podprefekty, kteří stáli v čele obvodů. (HODA, 2013)

Nicméně na komplexní právní úpravu výkonu veřejné služby státními úředníky si musela Francie ještě nějakou dobu počkat. První myšlenky o zavedení takového zákona pramenily od Alexise de Tocquevilleho, a to již v r. 1842. Na jeho myšlenky postupně navazovali jiní a to již v r. 1845, kdy byl prvně představen návrh zákona upravující postavení úředníků ve veřejné správě. Další pokusy proběhly v letech 1873 a následně znovu r. 1924, avšak ani jeden z návrhů opět neprošel, a to z politických důvodů. K prosazení zákona, který upravoval postavení úředníků státní správy, došlo až v r. 1941. Tato právní úprava byla

schválena v období druhé světové války, a tak z možnosti vykonávat službu ve státní správě byli vyloučeni především lidé s židovským původem. (HODA, 2013)

K největším posunům v oblasti právní úpravy postavení státních úředníků začalo docházet postupně po druhé světové válce. Důležitou osobností v dalším vývoji veřejné správy se stal francouzský politik Michel Debré. Tento je považován za duchovního zakladatele elitní francouzské školy, tzv. ENA (École nationale d'administration). ENA byla založena v r. 1945 a jejím posláním bylo vzdělávat osoby, jež se měli stát úředníky na vysokých postech tak, aby měli rozsáhlejší znalosti pro výkon ve veřejné správě. To mělo vést k větší transparentnosti při obsazování takovýchto míst. Jako ostatně vše má dvě strany mince, tak i na tuto prestižní školu je nahlíženo jak pozitivně, tak negativně. V pozitivním směru je chápána jako jistá forma prestiže. Negativně je na ni nahlíženo z důvodu, že vytváří jakousi formu elity, která se jednodušeji dostává na významná místa státní správy a v průběhu studia si tak může vytvářet kontakty. Paradoxně tedy přesný opak transparentnosti. ENA má hlavní sídlo ve Štrasburku a vzdělává nejen francouzské státní úředníky, ale i zahraniční. (HODA, 2013)



Obrázek 3: Učební plán na ENA (Počáteční fáze) - Grafické znázornění čtyř fází kurzu (FRANCIE, 2020)

Současná Francie má 4 zákony upravující výkon veřejné služby, z čehož 3 vymezují oblasti veřejné správy a to státní služby, územní správy a nemocniční (zdravotní) služby.

1) „Zákon č. 83-634 ze dne 13. července 1983, *Le Pors*, o právech a povinnostech státních zaměstnanců“ (HODA, 2013)

Tento byl pozměněn zákonem č. 2019-828 ze dne 6. srpna 2019 o přeměně státní služby, který má poskytnout jednodušší a flexibilnější řízení lidských zdrojů ve veřejné správě, nová práva pro úředníky a další nastavení zákona, tak aby veřejná služba působila více příkladně. (FRANCIE, 2019)

- 2) „Zákon č. 84-16 ze dne 11. ledna 1984, kterým se stanoví zákonná ustanovení týkající se veřejné služby státu
- 3) Zákon 84-53 z 26 ledna 1984, kterým se stanoví zákonná ustanovení o územní veřejné službě
- 4) Zákon 86-33 z 9. ledna 1986 upravující pravidla pro postavení úředníků nemocniční veřejné služby“ (HODA, 2013)

Aby se někdo mohl stát francouzským úředníkem:

- musí být občanem Francie
- nesmí mít záznam v trestním rejstříku
- požívá občanská práva daná francouzskými zákony
- je fyzicky způsobilý pro výkon služby
- nesmí být ve výkonu vojenské služby (HODA, 2013)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 5 FINANČNÍ SPRÁVA ČR

Finanční správa České republiky byla zřízena zákonem č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky. Je podřízena Ministerstvu financí. Orgány finanční správy tvoří:

Generální finanční ředitelství (GFR)

Odvolací finanční ředitelství (OFŘ)

Finanční úřady (FÚ)

Specializovaný finanční úřad (SFÚ)

### 5.1 Systém Finanční správy ČR

#### 5.1.1 Generální finanční ředitelství

Podle zákona o Finanční správě ČR je jeho územní působnost dána na celé území ČR. Je nejbližší nadřízeným orgánem Odvolacího finančního ředitelství. Je také ústředním kontaktním orgánem v oblasti mezinárodní spolupráce při správě daní. V rámci přiznaných kompetencí vykonává řízení o správních deliktech. Má povinnost vést centrální evidenci a registry, které jsou nezbytné k výkonu v oblasti finanční správy. Podílí se na přípravě návrhů právních předpisů. (ČESKO, 2011)

#### 5.1.2 Odvolací finanční úřad

Je také zřízeno na základě výše uvedeného zákona, a je podřízeno přímo Generálnímu finančnímu ředitelství. Jeho sídlo se nachází v Brně. Do jeho působnosti spadá celé území České republiky. Stejně jako GFR provádí řízení o správních deliktech, a vede evidenci a registry nezbytné pro výkon působnosti orgánů finanční správy. Také je nejbližší nadřízeným orgánem pro Finanční úřady. (ČESKO, 2011)

#### 5.1.3 Finanční úřady

Zákon o finanční správě zřizuje celkem 15 finančních úřadů. Čtrnáct z nich je tzv. krajských, tzn., jsou určeny sídlem dle vyššího územního samosprávného celku, jehož území spravují, a jeden Specializovaný finanční úřad se sídlem v hlavním městě Praze. Specializovaný finanční úřad se zabývá pouze určitými subjekty, které splňují určitá kritéria. Tyto kritéria jsou stanoveny v § 11 odst. 2) zákona o finanční správě. Například se jedná o banky, pobočky zahraničních bank, pojišťovny, pobočky pojišťoven jiných

států, spořitelny a úvěrní družstva, podnikající právnické osoby, jejichž obrat překračuje více než 2 miliardy Kč, investiční fondy, atd. Taxativní výčet nalezneme ve výše uvedeném zákoně. (ČESKO, 2011)

#### 5.1.4 Územní pracoviště

Každý finanční úřad zřizuje ve své územní působnosti územní pracoviště, která spravují určitý obvod. V současné době je zřízeno 201 územních pracovišť. Z nichž 23 funguje v režimu 2+2.

##### **Organizační struktura na pracovišti**

Člení se na odbory a jejich oddělení, kdy každý odbor je odpovědný v rámci svých povinností zajištěním svěřených úkolů. (ORGANIZAČNÍ ŘÁD FS ČR, 2020)

**Oddělení sekretariátu a provozního zabezpečení** – zajišťuje vedení sekretariátu ředitele. Oddělení provozního zabezpečení pak má povinnost zabezpečovat provoz materiálně-technického zázemí, spravovat majetek, který je v užívání územního pracoviště, zajišťuje vzdělávání v oblasti BOZP a PO, do jeho působnosti spadá činnost hospodářská, evidence majetku a autoprovaz. (ORGANIZAČNÍ ŘÁD FS ČR, 2020)

**Odbor registrační** – jeho povinností je zajistit výkon správy daní v podatelkách, daňových pokladnách a ve spisovkách. Vede registrační řízení dle daňového řádu. (ORGANIZAČNÍ ŘÁD FS ČR, 2020)

**Odbor vyměřovací** – stará se o zajištění výkonu správy daní svými podřízenými útvary. Uvádí do souladu a usměrňuje pracovní postupy v souladu s obecně závaznými právními předpisy týkajících daňových předpisů a správního řádu. Také provádí kontrolu pomocí analýz, sestav a přehledů vykonávaných činností. (ORGANIZAČNÍ ŘÁD FS ČR, 2020)

**Odbor kontrolní** – dohlíží na výkon činností svých oddělení. „*Koordinuje a metodicky usměrňuje aplikaci obecně závazných právních předpisů týkajících se nalézacího řízení a s ním souvisejících postupů při správě daní a aplikaci norem správního řádu. Zpracovává analýzy, souhrnné informace a přehledy v působnosti odboru.*“ (ORGANIZAČNÍ ŘÁD FS ČR, 2020) Samotná oddělení pak provádí postupy při správě daní podle daňového řádu, a to místní šetření, daňovou kontrolu, prověřování plnění povinností při evidenci tržeb, výkon agendy zvláštního režimu evidence tržeb, postup k odstranění pochybností apod. (ORGANIZAČNÍ ŘÁD FS ČR, 2020)

**Odbor majetkový** - zajišťuje výkon činností v rozsahu činností vykonávaných jím řízenými organizačními útvary. Dále koordinuje a metodicky usměrňuje aplikaci obecně závazných právních předpisů týkajících se nalézacího řízení, řízení při placení daní a s nimi souvisejících postupů při správě daní a aplikaci norem správního řádu. Zpracovává analýzy, souhrnné informace a přehledy v působnosti odboru (ORGANIZAČNÍ ŘÁD FS ČR, 2020)

**Odbor vymáhací** – zajišťuje a koordinuje řízení při placení daní, insolvenčního řízení a dalších postupů směřujících k zabezpečení úhrady nedoplatků. Obdobně jako vyměřovací oddělení zpracovává statistiky, analýzy a souhrnné přehledy. (ORGANIZAČNÍ ŘÁD FS ČR, 2020)

## 5.2 Předmět správy daní

Funkční působností Finanční správy je výkon správy daní.

*„Daň je definována jako nedobrovolná, nenávratná, neúčelová, neekvivalentní, pravidelně se opakující platba do veřejného rozpočtu.“* (LAJTKEPOVÁ, 2009)

Finanční správa spravuje daně přímé, na správě nepřímých daní se dělí částečně s celní správou. Správa těchto daní je upravena mnohými zákonnými předpisy spolu se zákonem č. 280/2009 Sb., daňový řád. Daňový řád je procesním řádem, který upravuje postup při správě daní, stanovuje práva a povinnosti správců daně, daňových subjektů a třetích osob v daňovém řízení.

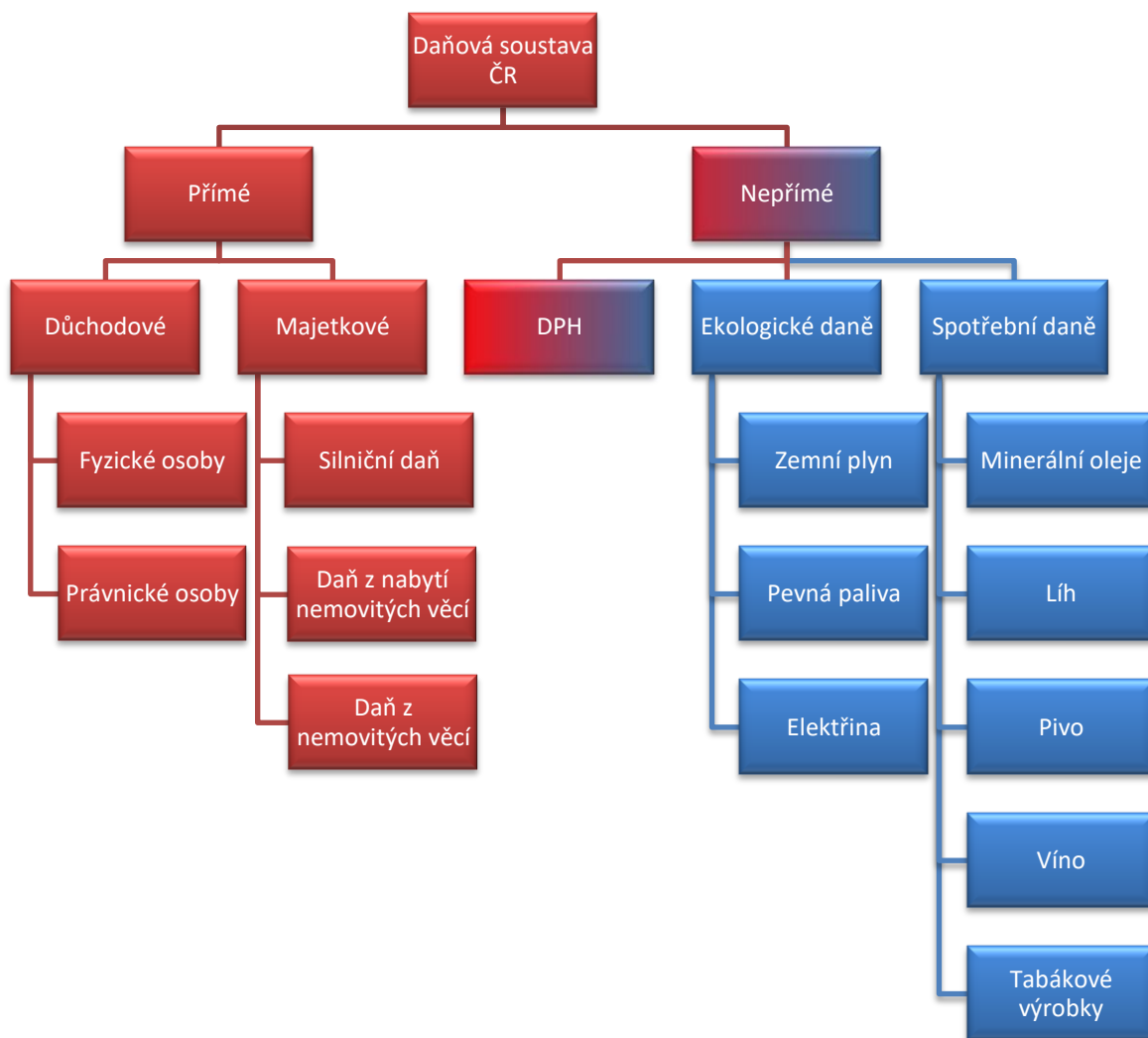
**Daně přímé**, jak již název napovídá, souvisí bezprostředně s určitým poplatníkem. Lze konkrétně identifikovat osobu povinnou k určité dani. Správa těchto daní je vymezena:

- zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu fyzických a právnických osob
- zákonem č. 16/1993 Sb., o dani silniční,
- zákonem č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí,
- zákonným opatřením Senátu č. 340/2013 Sb., o dani z nabytí nemovitých věcí,

**Nepřímé daně** indikují svým názvem, že není možné stanovit v daném okamžiku konkrétního koncového poplatníka určité daně. Tyto daně se platí za zboží a služby, kdy je koncový spotřebitel platí v jejich ceně. Na výkonu správy daně z přidané hodnoty se Finanční správa podílí s Celní správou České republiky, různou měrou. Ostatní nepřímé daně pak spravuje pouze Celní správa ČR.

V České republice jsou tyto daně vymezeny:

- zákonem č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- zákonem č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních
- zákonem č. 261/2007 Sb., zákon o stabilizaci veřejných rozpočtů, do něhož byly zapracovány ekologické daně dle směrnice Rady 2003/96/ES



Obrázek 4: Soustava daní v České republice (vlastní zpracování)

### 5.3 Vzdělávání ve Finanční správě ČR

Vzdělávání zaměstnanců Finanční správy ČR probíhá podle pravidel stanovených ve Služebním předpisu náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 4/2019.

Jednu ze sekcí Finanční správy tvoří i Sekce personální, která má mimo jiné na starosti Odbor vzdělávání. Tento odbor vytváří návrhy a strategie v oblasti vzdělávání státních

zaměstnanců finanční správy ČR. Člení se na Oddělení vzdělávání a Oddělení realizace vzdělávání. Také navrhuje strategie ve spolupráci s Vysokými školami, čehož je důkazem, že v červenci roku 2019 došlo dokonce k uzavření smlouvy mezi Finanční správou a Fakultou financí a účetnictví, Vysoké školy ekonomické v Praze, ohledně vzdělávání v bakalářském studijním programu „Zdanění a daňová politika“ pro vybrané zaměstnance finanční správy. O daný vzdělávací studijní program mělo zájem celkem 107 zaměstnanců, vybráno bylo pouze 30. (TISKOVÉ ZPRÁVY GFŘ, 2019)

### **Oddělení vzdělávání**

Zajišťuje veškeré činnosti související s profesním rozvojem zaměstnanců ve spolupráci s GFŘ. Vytváří pracovní postupy, řídí a vyhodnocuje vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců. Také zabezpečuje lektory vzdělávacích akcí. Sleduje, zaznamenává a vyhodnocuje průběh profesního vzdělávání svých zaměstnanců. V návaznosti na zákon o státní službě koordinuje vzdělávání a zajišťuje celý proces úřednických zkoušek. Dále také vybírá vhodné kandidáty ze stávajících zaměstnanců pro vykonání kvalifikační zkoušky v oblasti daňového poradenství (tzv. daňového poradce), které jsou zajišťovány Komorou daňových poradců ČR. (ORGANIZAČNÍ ŘÁD FS ČR, 2020)

### **Oddělení realizace vzdělávání**

Zabezpečuje v souladu s metodickými pokyny ve spolupráci s Oddělením vzdělávání realizaci vzdělávání ve vzdělávacích zařízeních. Má také na starosti organizační stránku průběhu vzdělávání. Navrhuje a podílí se na tvorbě a vývoji vzdělávacích plánů. Pro zajištění výše uvedených potřeb je přidělen každému oddělení příslušný rozpočet k zajištění a naplnění stanovených cílů v oblasti vzdělávání. Vzdělávání zaměstnanců je zajištěno především ve třech specializovaných vzdělávacích zařízeních, tak aby byly zajištěny vzdělávací potřeby orgánů finanční správy. Tyto jsou vymezeny v Organizačním řádu Finanční správy České republiky. (ORGANIZAČNÍ ŘÁD FS ČR, 2020)

Jsou jimi:

- Vzdělávací zařízení Pozlovice
- Vzdělávací zařízení Smilovice
- Vzdělávací zařízení Telč

Vzdělávací středisko Pozlovice a Smilovice má souhrnně kapacitu 330 vzdělávacích míst. Do 30.06.2013 mělo s VZ Telč právo „příslušnost hospodařit s majetkem státu“ MŠMT

a od 01.07.2013 toto právo nabylo GFR. Toto zařízení bylo určeno pro cca 50 osob. Každé vzdělávací zařízení má z důvodu zajištění provozu, správy a ochrany majetku své Oddělení provozního zabezpečení, jež spadá pod Odbor provozu vzdělávacích zařízení. To je povinno zabezpečit zejména oblast ubytování, úklidu a hygieny, stravování všech účastníků vzdělávacího procesu, tedy školených i školitelů. Pro řízení procesu vzdělávání má personální informační systém IS VEMA/VZD a LMS Moodle. V informačním systému VEMA/VZD se zaznamenávají veškerá absolvovaná školení. (ORGANIZAČNÍ ŘÁD FS ČR, 2020)

### 5.3.1 Interní služební předpis

Finanční správa má i svůj vlastní služební předpis, kterým navazuje na služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 4/2019 a stanovuje podrobněji pravidla vzdělávání v orgánech Finanční správy České republiky. V pěti částech je upraven celý proces vzdělávání, konkrétně ve vztahu k vzdělávání státních zaměstnanců na systemizovaných služebních místech, systemizovaných pracovních místech, a zaměstnanců na vedoucích pozicích. Následuje proces realizace a závěrečná ustanovení.

V předmětném služebním předpisu se definuje podrobněji obsah vstupního vzdělání úvodního. Tedy rozšíření nejen obecné části, jako je vzdělávání v oblasti etiky, gendrové politiky, BOZP, protikorupční politiky atd., ale i z hlediska profesní a praktické části. Profesní část se týká pohledu na daňovou problematiku, jako správa daní, účetnictví, DPH, majetkové daně, aj. Praktická část se pak zabývá vzděláváním v oblasti informačních systémů finanční správy zejména práce v ADIS (Automatizovaný daňový informační systém). Vstupní vzdělávání úvodní má určenou časovou dotaci, jak pro obecnou, tak profesní i praktickou část. Obecná část se realizuje e-learningovou formou a je ukončena absolvováním. Profesní a praktická část je realizována prezenčně, profesní se ukončuje se závěrečným testem a praktická závěrečným příkladem.

Vstupní vzdělávání následné má zaměstnanec povinnost absolvovat do 12 měsíců od nástupu. Pro zaměstnance ve služebním poměru probíhá formou samostudia odborné literatury a jiných materiálů. Tyto materiály jsou přístupné v sekci „O státní službě“ na webových stránkách Ministerstva vnitra ČR. Je přípravou pro vykonání obecné i zvláštní úřednické zkoušky. Osvědčení o absolvování se nevydává. Pro zaměstnance v pracovním poměru, s výjimkou dělnických profesí (manuální, pomocné, servisní) probíhá formou distančního

studia (e-learningem), je obsahově odlišnější než pro služební zaměstnance a zakončuje se testem spolu s vydáním osvědčení o absolvování.

Průběžné vzdělávání si klade za cíl prohlubování znalostí státních zaměstnanců, které potřebují k výkonu služby. Průběžné vzdělávání následuje po ukončení vstupního vzdělávání úvodního a trvá po celou dobu služebního nebo pracovního poměru.

Vzdělávání přestavených si klade za cíl rozvoj a osvojení služebních, manažerských, sociálních a osobnostních schopností. Představený by měl být schopen řešit pracovní záležitosti nejen v oblasti výkonu správy daní, ale i jako přímý nadřízený, tedy efektivně řešit problémy a nést odpovědnost, obhajovat výsledky činnosti, motivovat své podřízené, řešit vzniklé konflikty, být samostatný, cílevědomý, atd.

Struktura vzdělávání představených se dělí dle vykonávané pozice na 4 stupně:

- 1) vedoucí,
- 2) ředitelé odborů
- 3) ředitelé sekcí
- 4) ředitelé služebních úřadů.

Pro řízení celého procesu vzdělávání využívá FS ČR personální informační systém IS VEMA/VZD a LMS Moodle. V informačním systému VEMA/VZD se zaznamenávají veškerá absolvovaná školení. Vzdělávání se realizuje ve dvou obdobích, jež se dělí na semestry podobně jako na vysokých školách. Od září do ledna probíhá I. semestr a od února do června probíhá II. semestr. Systémové vzdělávání je zajišťováno pomocí IS VEMA/VZD, kde je nabídka vzdělávacích akcí. Kurzy jsou rozděleny do kategorií. U průběžného profesní vzdělávání jsou školení rozdělena podle stupňů již vykonaných školení na I. stupně, II. stupně a III. stupně. Dále jsou nabízena i nedaňová školení, školení s právní či účetní tematikou. Školení probíhá většinou ve vzdělávacích zařízeních finanční správy. Školení daných zaměstnanců vykonávají interní a externí lektori. Absolvované školení se zakončují testem a osvědčení o absolvování se zaznamenává do IS VEMA/VZD.

Aby byla zajištěna vytíženost kapacit s ohledem na omezení výpadků v obsazení, je v případě neúčasti dotčenému útvaru v následném období zkrácen počet míst odpovídající neobsazeným místům.

## 6 ČESKÝ ÚŘAD ZEMĚMĚŘICKÝ A KATASTRÁLNÍ

Český úřad zeměměřický a katastrální je ústředním správním úřadem pro zeměměřictví a katastr nemovitostí ČR. Byl zřízen na základě zákona č. 359/1992 Sb., o zeměměřických a katastrálních orgánech s účinností ke dni 1. 1. 1993. Tímto zákonem byly ustanoveny tři důležité veřejné orgány ČÚZK, a to Zeměměřický úřad, Inspektoráty a Katastrální úřady. (ČESKO, 1992)

### 6.1 Zeměměřický úřad

Výše uvedeným zákonem byl pověřen Zeměměřický úřad výkonem správy geodetických základů ČR. Stará o existenci měřických značek základního bodového pole a zabezpečuje signalizaci a ochranu těchto zařízení. Řeší prohřešky zákona v oblasti zeměměřictví. Spravuje základní státní i tematická mapová díla. Je pověřen výkonem správy základní báze geografických dat ČR. Vede specializovaný archiv. Vykonává správu v oblasti státních hranic na základě dohody se správcem dokumentárního díla státních hranic. (ČESKO, 1992)

Výkon činnosti upravuje podrobněji zákon č. 200/1994 Sb., o zeměměřictví a o změně a doplnění některých zákonů souvisejících s jeho zavedením.

### 6.2 Inspektoráty

Jejich působnost je vymezena v ustanovení § 4 zákona č. 359/1992 Sb. Tyto orgány jsou pověřeny výkonem kontroly správy katastrálních úřadů a provádí dohled nad ověřováním výsledků zeměměřických činností, potřebných pro KN ČR a státní mapové dílo. Jejich povinností je předložit návrhy na odstranění nedostatků, které byly zjištěny na základě provedených kontrol a při dohledu. Jsou také odvolacím orgánem proti rozhodnutí katastrálních úřadů. (ČESKO, 1992)

V současné době existuje v České republice 7 zeměměřických a katastrálních inspektorátů. Počet inspektorátů by mohl nabídat k rozdělení dle členění NUTS II, kterých je v ČR 8, avšak toto členění je odlišné. Např. pod působnost Zeměměřického a katastrálního inspektorátu v Liberci spadají kraje Liberecký a Ústecký.

### 6.3 Katastrální úřady

Jsou pověřeny správou a vedením katastru nemovitostí, vedou jejich soupis, popis, geometrické a polohové určení. Také k těmto nemovitostem evidují práva stanovená zákonem



č. 256/2013 Sb., Zákon o katastru nemovitostí. Zápisy se do katastru nemovitostí provádí pomocí vkladových řízení, záznamových řízení nebo poznámkami. Věcná práva se zapisují pouze vkladovým řízením, nejčastěji vlastnické právo, zástavní právo a věcné břemeno. S příchodem nového občanského zákoníku vstoupily v platnost i nová práva, kterým se přizpůsobil i nový katastrální zákon, např. pacht, právo stavby, tyto se nově zapisují do katastru nemovitostí. Záznamovým řízením se zapisuje např. právo hospodařit s majetkem státu, závazek nezajistit zástavním právem ve výhodnějším pořadí nový dluh, nebo např. závazek neumožnit zápis nového zástavního práva namísto starého. Poznámky slouží k zápisu např. tzv. poznámek spornosti. Jsou pověřeny schvalovat změny pomístních názvosloví, změn hranic katastrálních území, a jiné úkony z pověření dle ust. § 5 zákona č. 359/1992 Sb., v platném znění. V tomto zákoně je taxativně vymezeno 14 katastrálních úřadů spolu s jejich sídly. (ZÁPISY DO KN, 2020)

Pro vedení katastru nemovitostí se využívá informační systém katastru nemovitostí. ISKN je jedním z datově nejrozsáhlejších informačních systémů veřejné správy. V září 2001 byl ISKN zaveden na všech katastrálních pracovištích a ještě v roce 2002 probíhalo doladování.

ISKN je soubor geodetických a popisných informací. V ISKN jsou evidovány všechny nemovitosti na území celé ČR, jejich polohové a geometrické určení – parcelní číslo nemovitosti, obec, katastrální území, číslo LV, výměra v m<sup>2</sup>. Dané nemovitosti jsou také popsány druhem pozemku (např. byt, zastavěná plocha a nádvoří, orná půda, zemědělský půdní fond, lesní pozemek), způsobem jejich využití. Dále jsou zde evidováni jejich vlastníci vedení pod příslušným identifikačním číslem (rodné číslo u fyzických osob nebo v případě právnické osoby identifikační číslo) a jejich bydliště či sídlo, a druhy práv, která se zapisují (vlastnické právo, právo věcného břemene, zástavní právo, právo stavby, pacht,... atd.). (ZÁPISY DO KN, 2020)

Výkon samotné správy vykonávají katastrální pracoviště, která jsou organizačními jednotkami katastrálních úřadů. Jejich seznam spolu s jejich názvy a sídly, jakož i územní působností je uveřejněn ve Sbírce zákonů a mezinárodních smluv. Momentálně v ČR je pověřeno správou 97 pracovišť.

Katastrální pracoviště jako sekce se obdobně člení na odbory. Odbor právních vztahů k nemovitostem má pod sebou oddělení právní a oddělení aktualizace popisných informací katastru nemovitostí a Odbor geodetických informací katastru nemovitostí se člení oddělení aktualizace GI KN, oddělení obnovy a revize KN, a oddělení dokumentace KN.

## 7 CÍL PRÁCE

Diplomovou prací jsem se zaměřila na porovnání a analýzu průběhu vzdělávání ve dvou různých orgánech státní správy, a to konkrétně pracovišti Finančního úřadu a pracovišti Katastrálního úřadu.

Výzkum se zaměřoval na zjištění skutečného stavu vzdělávání zaměstnanců v těchto orgánech státní správy.

### 7.1 Použité metody při sběru dat v rámci práce:

#### 4) interní dokumenty

- Informace o činnosti Finanční správy ČR – výroční zprávy
- Služební předpis č. 4/2018 generálního ředitele
- Výroční zprávy Českého úřadu zeměměřického a katastrálního

#### 2) Informace získané dle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím

- č.j. KÚ-0929/2020-700
- č.j. KÚ-3086/2020-700

#### 5) dotazníkové šetření

- na Územním pracovišti Brno IV
- na Katastrálním pracovišti Brno-město

### 7.2 Interní dokumenty

Ve FS v roce 2011 došlo k plošnému zavedení informačního systému VEMA/VZD – modulu vzdělávání. IS VEMA/VZD se centralizoval, aby se tak urychlil a zpřesnil přenos těchto dat přímo z územních pracovišť. Na provoz IS VEMA bylo z rozpočtu čerpáno 23 040 000. Kč.

Z informací zveřejněných ve výročních zprávách obou správních úřadů je patrné, že se rok od roku zvyšuje podíl vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců, a to i přes celkový pokles počtu zaměstnanců.

Ve FS je již prakticky necelá polovina vysokoškolsky vzdělaných lidí, zatímco v ČÚZK se jedná o větší třetinu.

Tabulka 1: Nárůst počtu VŠ vzdělaných zaměstnanců v letech ve FS

Rok	Celkový počet zaměstnanců	Podíl zaměstnanců s VŠ vzděláním na celkového počtu	Nárůst oproti předcházejícímu roku
2015	15282	43,20%	1,60%
2016	15405	44,40%	1,20%
2017	15550	45,70%	1,30%
2018	15571	46,70%	1,00%
2019	15267	47,50%	0,80%

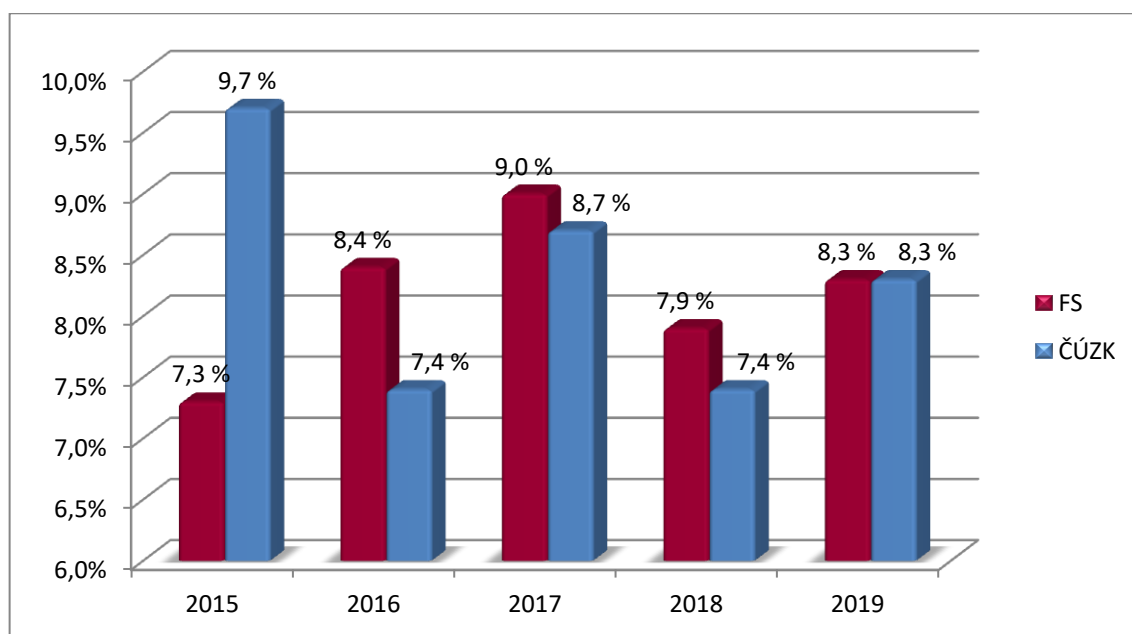
(Zdroj: výroční zprávy FS 2019-2014 – vlastní zpracování)

Tabulka 2: Nárůst počtu VŠ vzdělaných zaměstnanců v letech v ČÚZK

Rok	Celkový počet zaměstnanců	Podíl zaměstnanců s VŠ vzděláním na celkového počtu	Nárůst oproti předcházejícímu roku
2015	5128	35,70%	0,50%
2016	5090	36,30%	0,60%
2017	5041	36,90%	0,60%
2018	5058	38,10%	1,20%
2019	5031	38,30%	0,20%

(Zdroj: výroční zprávy ČÚZK 2019-2014 – vlastní zpracování)

Dále mě také zajímala jak vysoká je fluktuace zaměstnanců v obou správních úřadech. Z hlediska návratnosti investice do vzdělávání je důležité sledovat i tento faktor.



Obrázek 5: Porovnání fluktuace zaměstnanců – vlastní zpracování  
(Zdroj: Výroční zprávy 2015-2019 FS a ČÚZK)

Je důležité udržet si zaškolené zaměstnance, tak abychom nemuseli investovat čas a finanční prostředky neustále do vzdělávání nových zaměstnanců. Proto je důležité v oblasti fluktuace sledovat kolik služebních a pracovních poměrů bylo ukončeno, tzv. „produktivními lidmi“, tzn. lidmi jež neukončili služební či pracovní poměr z důvodu odchodu do důchodu.

Tabulka 3: Přehled počtu ukončení služebních a pracovních poměrů ve FS

Rok	Ukončené služební a pracovní poměry	Neplánovaně ukončené služební a pracovní poměry	Podíl neplánovaných ukončení na celkovém počtu ukončených služebních a pracovních poměrů
2015	1117	649	58%
2016	1299	848	65%
2017	1399	1046	75%
2018	1233	983	80%
2019	1260	1043	83%

(Zdroj: výroční zprávy FS 2019-2014 – vlastní zpracování)

Z tabulky je patrné že neplánované odchody tvoří převážnou většinu ukončených služebních a pracovních poměrů, a trend podílu neplánovaných ukončení je zvyšující se rok od roku.

Pokud se zamyslíme nad situací, kterou zákon o státní službě umožňuje a to zvyšování vzdělání, pak také musíme brát v potaz i skutečnosti, s tím související. Zejména se jedná o poskytnutí náhrady mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku. V § 232 zákoníku práce jsou stanoveny až 2 dny na každou zkoušku. Např. na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně u bakalářského studijního oboru Účetnictví a daně, programu Účetnictví a daně je ke zdárnému ukončení studia zapotřebí vykonat úspěšně 35 předmětů mimo odbornou praxi, a přípravu bakalářské práce. Pokud by tedy daný pracovník dostal na vykonání každé zkoušky 2 pracovní dny, spolu s 10 pracovními dny na vypracování a obhajobu bakalářské práce a 40 pracovními dny na přípravu a vykonání státní závěrečné zkoušky chyběl by daný pracovník 110 pracovních dní během tří let. Navíc ještě služební zákon umožňuje státním zaměstnancům každoročně 6 dnů služebního volna k individuálním studijním účelům. To dělá dalších 18 pracovních dnů během tříletého studijního období navíc. Nepočítaje k tomu dovolenou, neschopnost práce z důvodu nemoci, či jiné důvody. Důležitá otázka se tedy nabízí i s ohledem na zastupování takového státního zaměstnance a náklady s tím spojené.

Je také důležité brát v potaz fakt, že budeme-li mít vysokoškolsky vzdělané zaměstnance, budou tito také očekávat přiměřené platové ohodnocení ve vztahu k jejich vzdělání.

### **7.3 Informace dle zákona č. 106/ 1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím**

Na moji žádost dle zákona č. 106/1999 Sb. o svobodném přístupu k informacím mi Katastrálním úřadem pro Jihomoravský byly sděleny následující informace.

Prvotními dotazy jsem se snažila zjistit, jak probíhá vzdělávání dle služebního zákona.

Na dotaz týkající se vstupního vzdělávání úvodního bylo odpovězeno, že toto vzdělávání se zahajuje bezprostředně po nástupu do služby či pracovního poměru a ukončuje se do tří měsíců po zařazení nebo jmenování na služební místo. Materiály ke studiu má zaměstnanec obdržet první den nástupu do práce. Dohled vykonává přímý představený. Tento pak prověřuje pohovorem s daným zaměstnancem získané znalosti a zaměstnanec svým podpisem stvrzuje, že se s danými materiály seznámil a zcela jim porozuměl. Následně se doklady bezodkladně předávají na personální oddělení.

Další dotaz navazoval na vstupní vzdělávání následné. Zde se rozlišuje, zda zaměstnanec je přijat na služební místo, nebo zda je v pracovním poměru na služebním místě. Pokud se jedná o zaměstnance na služebním místě, připravuje se tento samostudiem odborné literatury a dalších dokumentů k tomu potřebných. Tyto dokumenty má k dispozici na intranetových stránkách KÚ v sekci Státní služba. Absolvování vzdělání se považuje za splněné přihlášením se k vykonání úřednické zkoušky. Zaměstnanec, který je na služebním místě v pracovním poměru a nemá v úmyslu vykonat úřednickou zkoušku, stvrzuje čestným prohlášením do 6 měsíců po nástupu absolvování tohoto vzdělání.

Oblast průběžného vzdělávání probíhá zpravidla po celou dobu trvání služebního nebo pracovního poměru v souladu s požadavky na systemizované místo. Jedná se zejména o průběžné vysílání na interní semináře podle plánu průběžného vzdělávání KÚ, a také na semináře, které jsou pořádány celo-resortně.

Vzdělávání představených je pak řešeno prostřednictvím vzdělávacích akcí pořádaných Institutem pro veřejnou správu Praha nebo prostřednictvím jiných akreditovaných vzdělávacích agentur.

Na dotaz ohledně jazykového vzdělávání bylo sděleno, že toto momentálně na KÚ neprobíhá.

Další důležitou otázkou bylo zjistit, zda jsou výsledky vzdělávání v jednotlivých oblastech nějakým způsobem ověřovány. Zejména se jedná o průběžné vzdělávání řadových zaměstnanců. Ověřování výsledků vzdělávání probíhá formou testu pouze u školení řidičů referentských vozidel, které vyhodnocuje následně komisař autoškoly. Dalším vzděláváním, u kterého byly hodnoceny výsledky vzdělávání formou testu, se týkalo školení kybernetické bezpečnosti vykonávané prostřednictvím e-learningu. Ověřování formou ústní zkoušky před tříčlennou komisí a testu probíhá samozřejmě u úřednických zkoušek.

Také bylo sděleno, že KÚ vydává každoročně komplexní plán vzdělávacích akcí, a tento je pravidelně kontrolován z hlediska plnění samotným ředitelem KÚ.

Druhou žádostí byly dožádány konkrétnější informace ohledně vzdělávání zaměstnanců ve služebním poměru na katastrálních pracovištích KÚ.

Na dotaz zda mají zaměstnanci možnost vzdělávání formou e-learningu, např. zvyšování a prohlubování znalostí v oblastech výpočetní techniky (WORD, EXCEL) bylo sděleno, že konkrétní e-learningová školení nemají (neprobíhá).

Další otázkou jsem směřovala ke zjištění, zda Katarální úřad provozuje nějaké intranetové vzdělávací stránky, kde by si směli zaměstnanci sami vybrat ze škály nabízených školení, a těchto se třeba zúčastnit. Dle sdělení, tyto stránky KÚ neprovozuje.

Následně jsem chtěla zjistit, zda na daných pracovištích existuje možnost nějakého výběru školení, nebo jsou-li školení přidělována konkrétně. Odpověď potvrdila, že školení jsou přidělována konkrétním osobám, a to na základě znalostí vedoucích pracovníků svých podřízených. Tito posuzují vhodnost a účelnost daného školení pro jím podřízeného zaměstnance.

Jako čtvrtý dotaz jsem položila otázku, zda vedoucí konzultují se svými podřízenými oblast jejich dalšího vzdělávání, případně kurzy, které by mohli absolvovat. Na tento dotaz bylo sděleno, že zpravidla ano.

Dalším dotazem jsem chtěla zjistit, zda jsou pořádána nějaká školení v právní oblasti pro zaměstnance nemající vzdělání v oblasti práva. Na tento dotaz bylo odpovězeno, že tato školení se pořádají, byť nepravidelně. Informace týkající se právní oblasti potřebné k výkonu služby bývají předávány. Zpravidla se jedná o jednodenní vzdělávací akce, které

jsou limitovány prostory, a tudíž je limitován i maximální počet účastníků. E-learningovou formou tato vzdělávání pořádána nejsou.

Také jsem se zajímala o možnosti celoresortního výběru školení pro zaměstnance KÚ. Tato školení jsou dána resortním plánem vzdělávání ČUZK a jsou stanoveny maximální počty účastníků konkrétní vzdělávací akce z daných katastrálních úřadů. Katastrální úřady musí následně tato místa rozdělit mezi Katastrální pracoviště.

Dále jsem chtěla zjistit, zda existují nějaké rozdíly ohledně školení zaměstnanců se středoškolským vzděláním a zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním. Konkrétně jsem se zajímala o to, kteří zaměstnanci jsou častějšími účastníky nějakých školení. K danému dotazu bylo sděleno, že více školení absolvují zaměstnanci s vyšším vzděláním.

Posledním dotazem jsem se zjišťovala, kteří zaměstnanci jsou častějšími účastníky nějakých školení, zda za odbor právních vztahů či za odbor geodetických informací KN a to konkrétně formou interních seminářů. Na dotaz bylo odpovězeno, že se tato skutečnost liší v letech a s danými úkoly katastrálních úřadů. Tedy v letech 2013 až 2016 byl častěji školen spíše za právní odbor zejména z důvodu rekodifikace občanského zákoníku a následně pak samotného katastrálního zákona a jiných zákonů souvisejících s výkonem služby. Po roce 2016 dochází k přibývání školení i pro odbor geodetických informací KN, což souvisí s úkolem revize údajů katastru.

## 7.4 Dotazníkové šetření

Dotazníkovým šetřením jsem chtěla zjistit průběh vzdělávání z pohledu samotných zaměstnanců. Pro tyto účely jsem vytvořila anonymní dotazník, který byl rozdán mezi zaměstnance obou úřadů. Na Územním pracovišti Brno-měst se z celkových 80 dotazníků vrátilo 61. Na Katastrálním pracovišti Brno-město se vrátilo pouze 33 dotazníků.

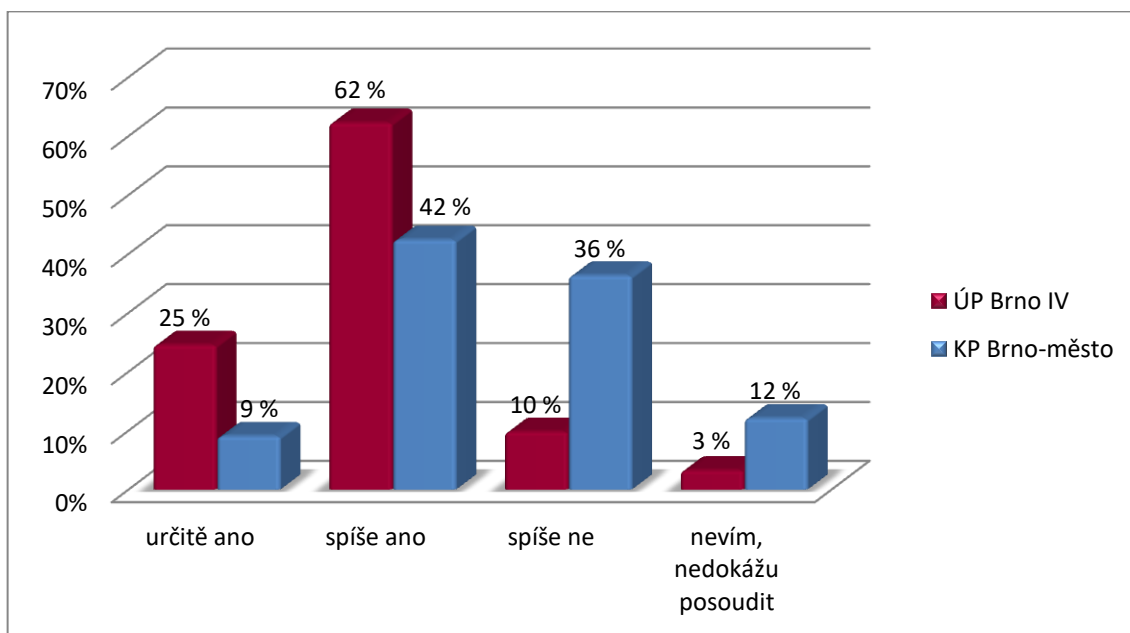
### 7.4.1 Zpracované výsledky

V anonymním dotazníku byly položeny následující otázky.

#### Otázka č. 1: Jste pravidelně informován/a o vzdělávacích akcích na Vašem pracovišti?

Na tuto otázku odpověděli všichni dotázaní na obou pracovištích shodně Ano, tedy že jsou pravidelně informováni o vzdělávacích akcích na svém pracovišti.

#### Otázka č. 2: Je nabídka vzdělávání na vašem pracovišti dostačující?

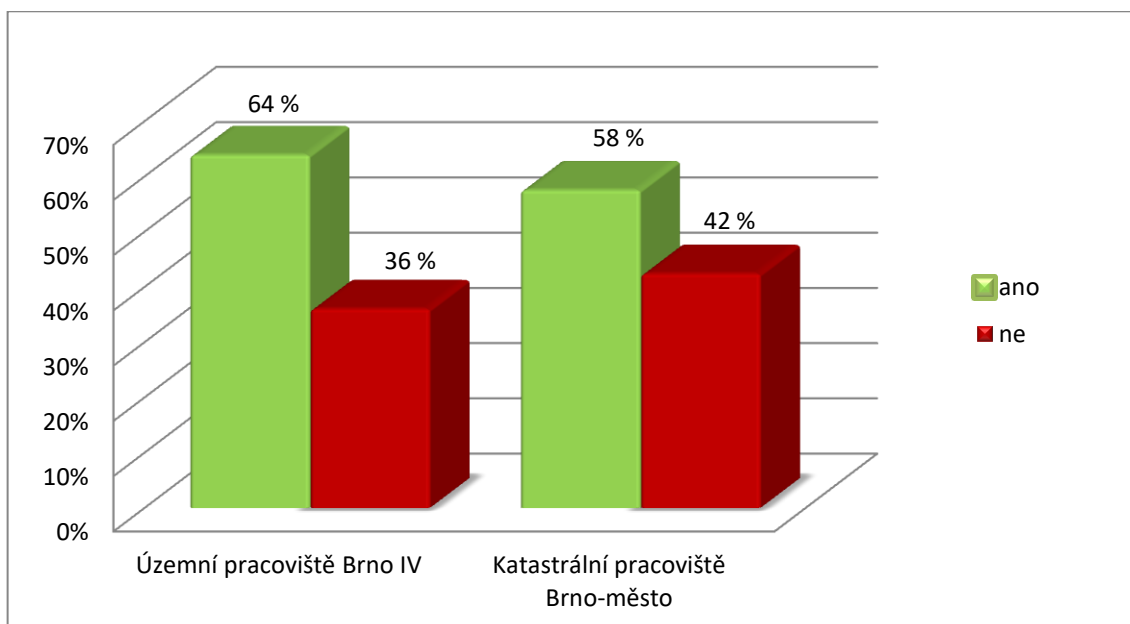


Obrázek 6: Nabídka vzdělávání na pracovišti – vlastní šetření  
(Zdroj: dotazníkové šetření)

Z grafu je patrný rozdíl mezi pracovišti. Většině dotázaných na ÚP Brno IV se zdá nabídka vzdělávání na pracovišti dostačující, dokonce jedna čtvrtina dotázaných považuje nabídku za naprosto dostačující. Pouze 11 % odpovědělo, že nabídka je spíše nedostačující. Naopak na KP Brno-město ji za spíše nedostačující považuje více jak jedna třetina dotázaných.



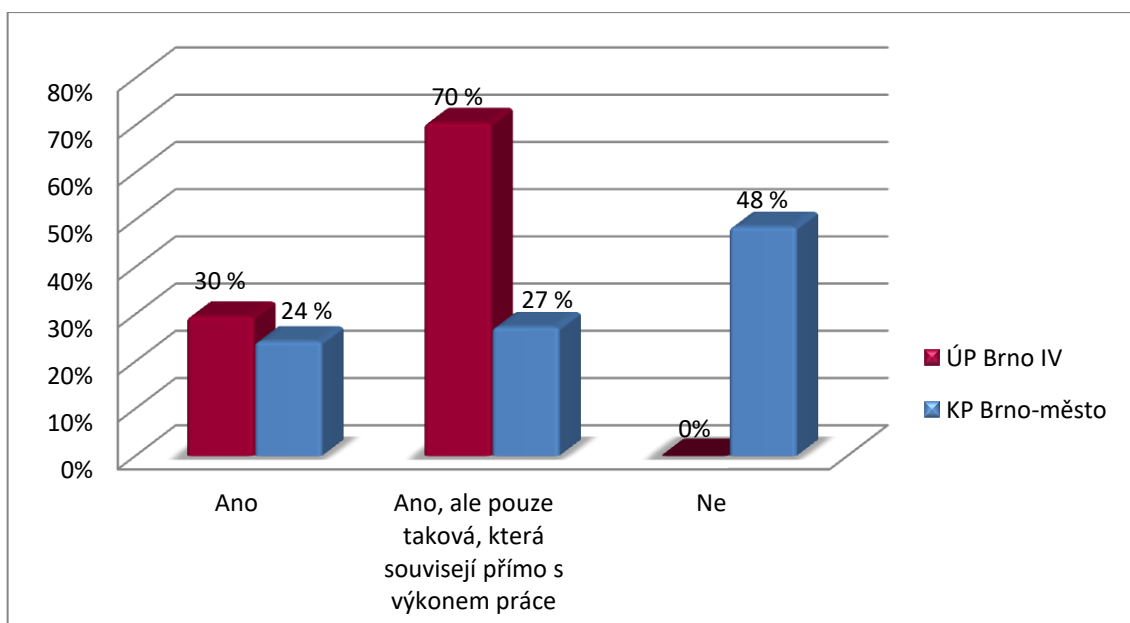
**Otázka č. 3: Konzultuje s Vámi Váš přímý nadřízený možnosti Vašeho dalšího rozvoje v oblasti vzdělávání?**



Obrázek 7: Konzultace možností dalšího rozvoje v oblasti vzdělávání s přímým nadřízeným – vlastní šetření (Zdroj: dotazníkové šetření)

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že u více jak třetiny dotázaných nekonzultuje přímý nadřízený možnosti dalšího rozvoje v oblasti vzdělávání s daným zaměstnancem. Situace je na obou pracovištích velmi podobná. Na UP Brno IV je, ale opět nepatrně lepší přibližně o 6 %.

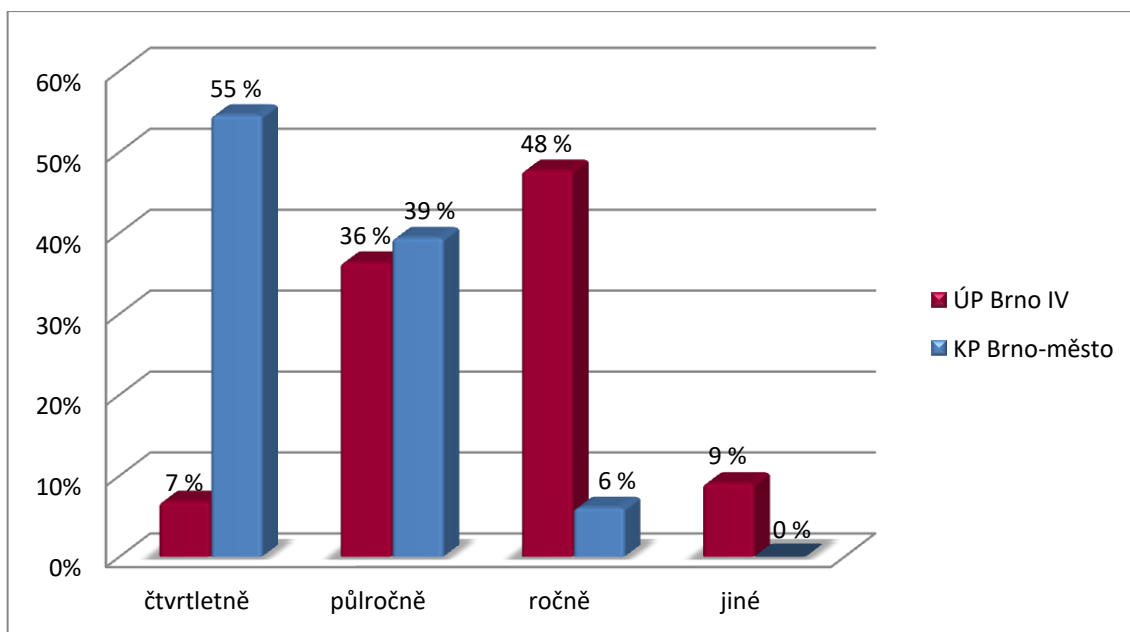
**Otázka č. 4: Máte možnost vybrat si zaměření vzdělávací akce?**



Obrázek 8: Možnost vybrat si zaměření vzdělávací akce – vlastní šetření (Zdroj: dotazníkové šetření)

V grafu můžeme vidět, že až dvě třetiny dotázaných na UP Brno IV odpověděli, že si mohou vybrat školení, ale pouze taková, která souvisí přímo s výkonem jejich práce. Jedna třetina dotázaných pak odpověděla, že si může vybrat zaměření vzdělávací akce bez omezení. Na KP Brno-město je situace odlišná, zde odpověděla zhruba polovina dotázaných, že možnost výběru vzdělávací akce nemá.

#### Otázka č. 5: Jak často v průměru absolvujete nějaké školení?



Obrázek 9: V průměru absolvovaná školení – vlastní šetření  
(Zdroj: dotazníkové šetření)

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že na ÚP Brno IV je častější v průměru absolvování nějaké vzdělávací akce půlročně až ročně, zatímco na KP Brno-město čtvrtletně a půlročně. Jak již bylo zmíněno výše, tato odlišnost může být způsobena i skutečností, že Finanční správa má svoje vzdělávací zařízení, kde zaměstnanci absolvují i vícedenní školení, zatímco ČUZK takovýmto zařízením nedisponuje a je tedy častější školení jednodenní či v řádu hodin.

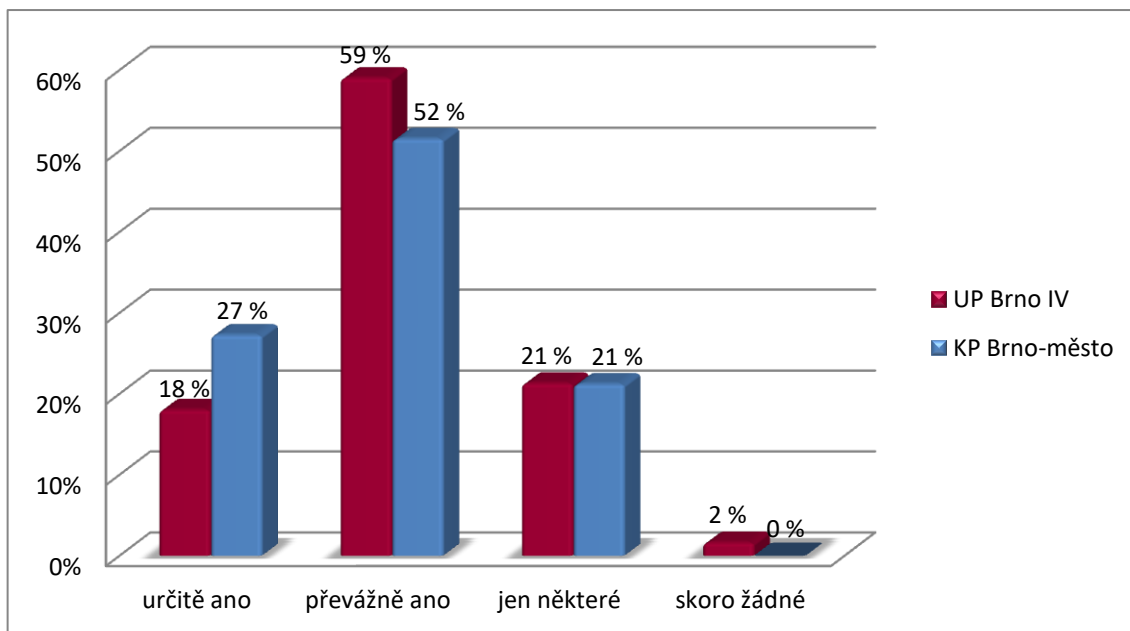
#### Otázka č. 6: Máte možnost absolvovat taková školení, která by měla vliv na Váš pracovní postup?

Tabulka 4: Možnost absolvování školení mající vliv na pracovní postup

	ÚP Brno IV	KP Brno-město
Ano	38%	39%
Ne	62%	61%

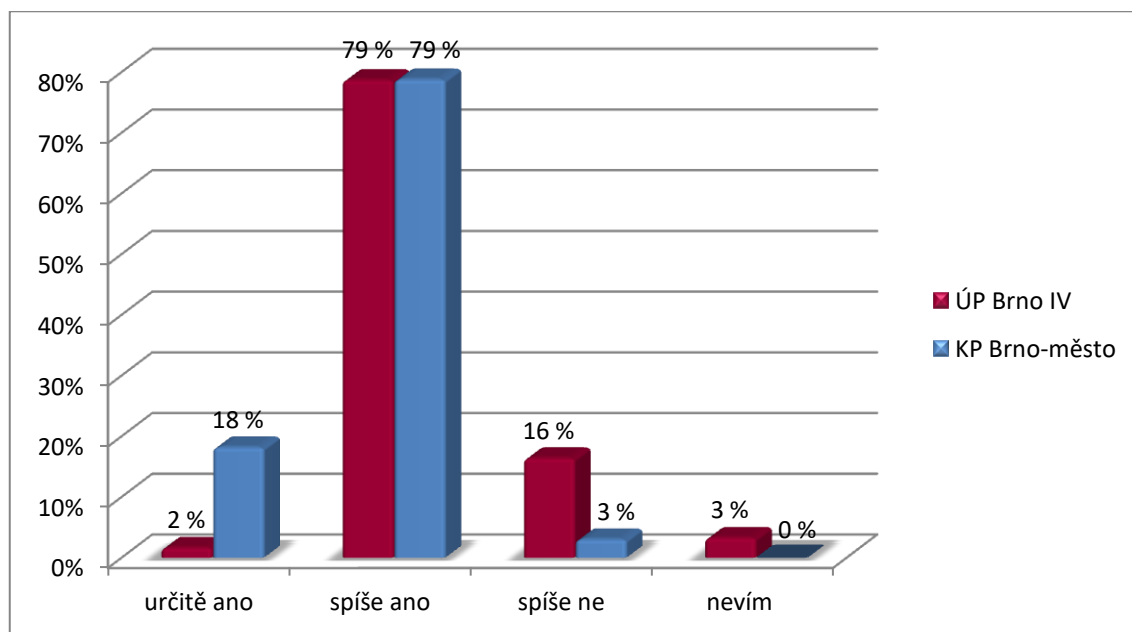
(Zdroj: dotazníkové šetření)

Výsledky dopadly u obou pracovišť téměř shodně, okolo 60 % dotázaných odpovědělo, že takovou možnost nemá a 40 % se naopak domnívá, že takovou možnost má.

**Otázka č. 7: Využijete získané informace z absolvovaných školení při Vaší práci?**

Obrázek 10: využití získaných informací – vlastní šetření  
(Zdroj: dotazníkové šetření)

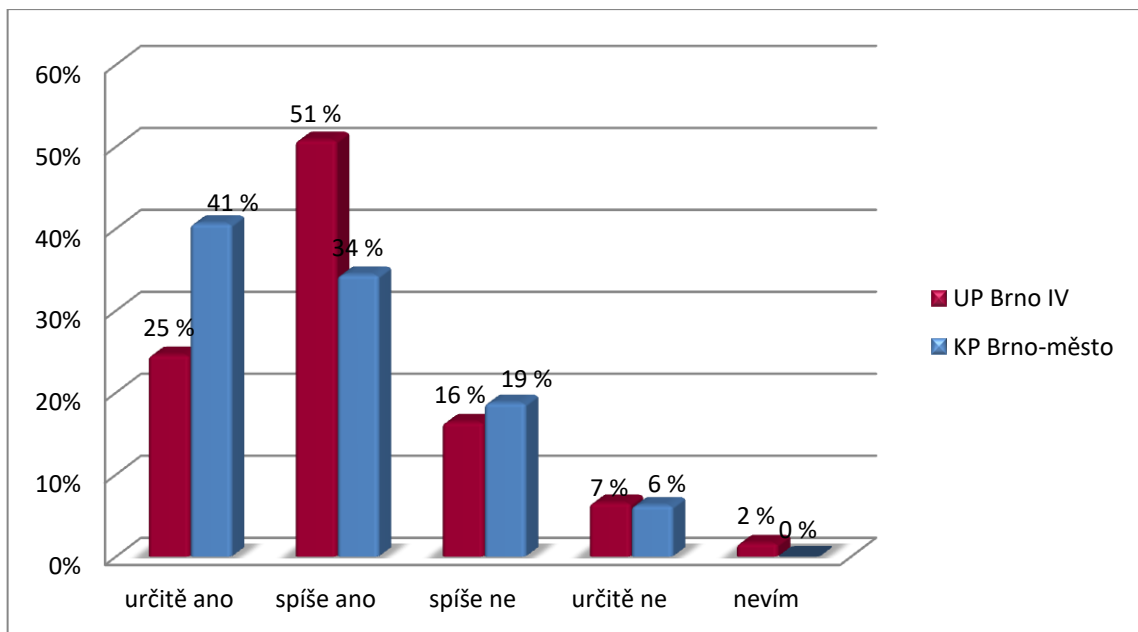
Opět jako u předešlé otázky dopadly výsledky velice obdobně na obou pracovištích. Většina dotázaných využije získané informace ze vzdělávacích akcí při své práci. Jen přibližně jedna pětina využije jen některé.

**Otázka č. 8 Jsou pro Vás informace z prezentací, ze seminářů jichž jste se nezúčastnil/a, lehce uchopitelné?**

Obrázek 11: Uchopitelnost informací z prezentací seminářů bez účasti – vlastní šetření  
(Zdroj: dotazníkové šetření)

Z grafu je patrné, že pro většinu dotázaných na obou pracovištích jsou informace z prezentací seminářů, jichž se nezúčastnili, spíše lehce uchopitelné. Rozdíl pak nastává u přibližně jedné pětiny dotázaných na obou pracovištích, zatímco na KP Brno-město uvedlo 18 % dotázaných, že informace jsou pro ně určitě lehce uchopitelné. Na ÚP Brno IV odpovědělo 16 %, že takovéto informace pro ně spíše lehce uchopitelné nejsou.

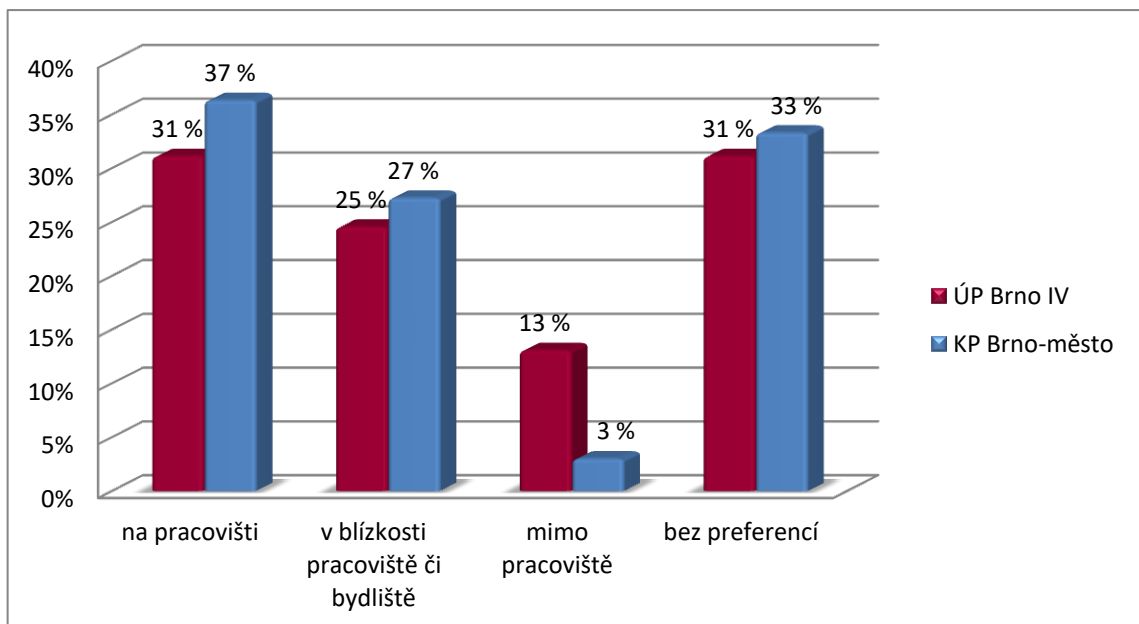
#### Otázka č. 9 Je pro Vás představa zakončení vzdělávací akce testem nepříjemná?



Obrázek 12: Reakce na možnost zakončení vzdělávací akce testem – vlastní šetření  
(Zdroj: dotazníkové šetření)

Z grafu je patrné, že představa zakončení akce testem je víceméně nepříjemná pro dotázané na obou pracovištích, kde až 41 % dotázaných na KP Brno-město odpovědělo určitě ano, naopak spíše ano odpovědělo přes polovinu dotázaných na ÚP Brno IV. Tuto skutečnost lze vysvětlit i tím, že zaměstnanci ve finanční správě jsou povinni absolvovat právě ukončení vzdělávací akce testem, jak je tomu například u vstupního vzdělávání úvodního nebo v průběžném vzdělávání. Na KP Brno-město, jak již bylo představeno výše ze získaných informací, nejsou vzdělávací akce ukončovány běžně testem. Výjimečně se jednalo o e-learningový kurz kybernetické bezpečnosti, který byl ukončen testem a samozřejmě kurz řidičů, kde je to nezbytné.

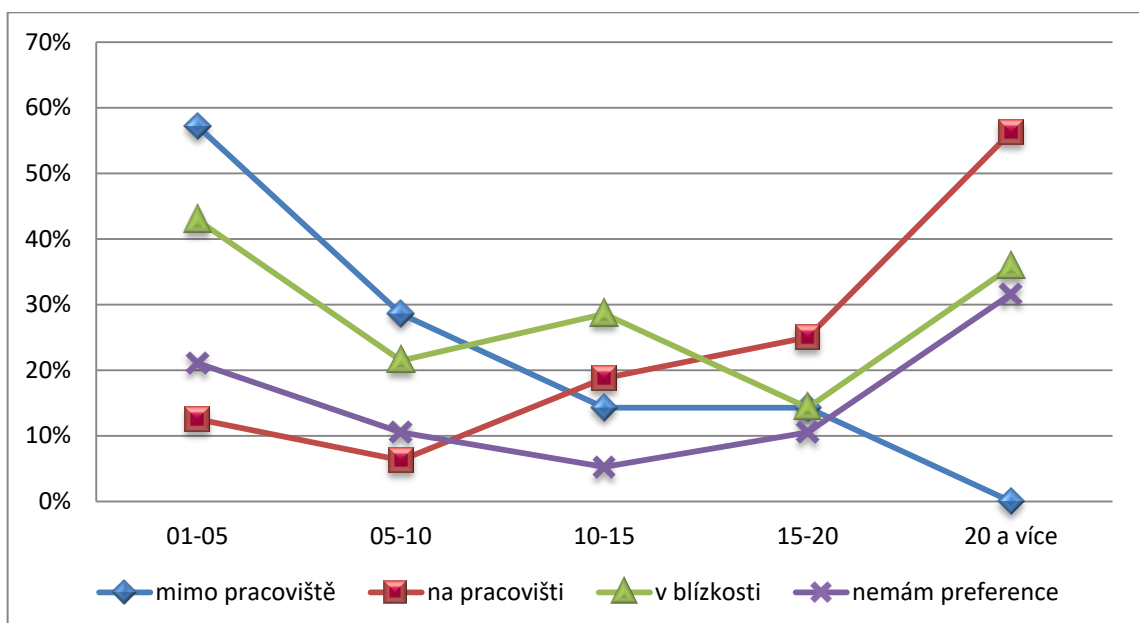
## Otázka č. 10: Jaké místo vzdělávání preferujete?



Obrázek 13: Preference místa vzdělávání – vlastní šetření  
(Zdroj: dotazníkové šetření)

U obou pracovišť byly téměř podobné výsledky. Patrný rozdíl byl pouze u preferencí vzdělávacích akcí mimo pracoviště. Tuto možnost zvolilo až 13 % dotázaných z ÚP Brno IV.

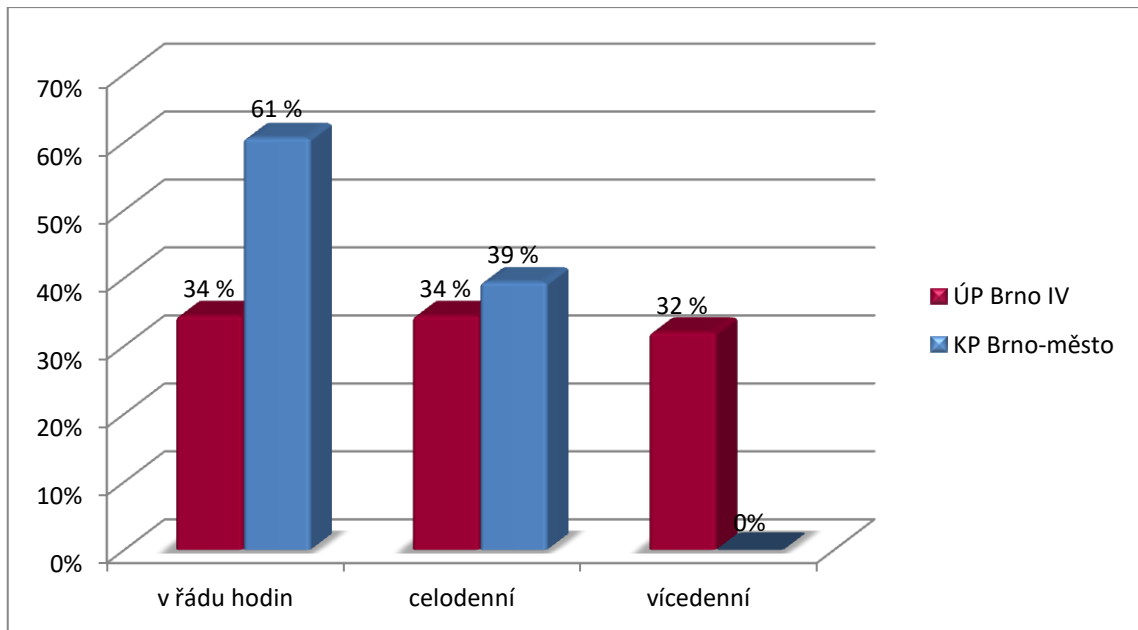
Také jsem dotazníkovým šetřením chtěla zjistit, zda existuje souvislost s délkou doby působení v zaměstnání a ochotou vycestovat mimo pracoviště či bydliště, konkrétně z výsledků na ÚP Brno IV, kde byla značná preference možnosti „vzdělávání mimo pracoviště“.



Obrázek 14: Preference místa vzdělávání dle délky působení na pracovišti ÚP Brno IV – vlastní šetření (Zdroj: dotazníkové šetření)

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že s rostoucí délkou působení v zaměstnání, klesají preference cestovat mimo pracoviště, nebo mimo jeho blízkost za vzděláváním. Naopak lze pozorovat rostoucí trend v souvislosti se zvyšující se dobou působení v zaměstnání. Tedy čím déle jsou zaměstnanci v pracovním vztahu, tím více upřednostňují spíše vzdělávací akce na pracovišti, či v jeho blízkosti.

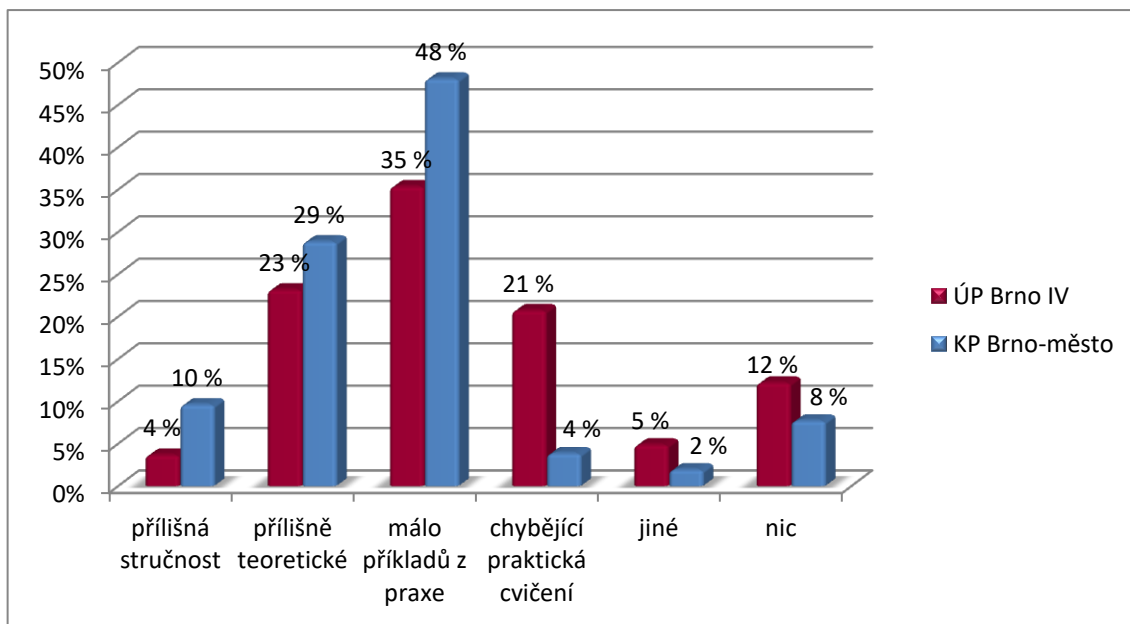
#### Otázka č. 11: Jaká délka školení Vám nejvíce vyhovuje?



Obrázek 15: Preferovaná délka školení – vlastní šetření  
(Zdroj: dotazníkové šetření)

Výsledky na ÚP Brno IV ukázaly celkem vyrovnané preference ve všech třech oblastech. Naopak na KP Brno-město nebyla vůbec zvolena možnost vícedenního školení. Tuto skutečnost lze opět přisuzovat existenci celkového vzdělávacího systému a vzdělávacích zařízení ve FS, kterými ČÚZK nedisponuje.

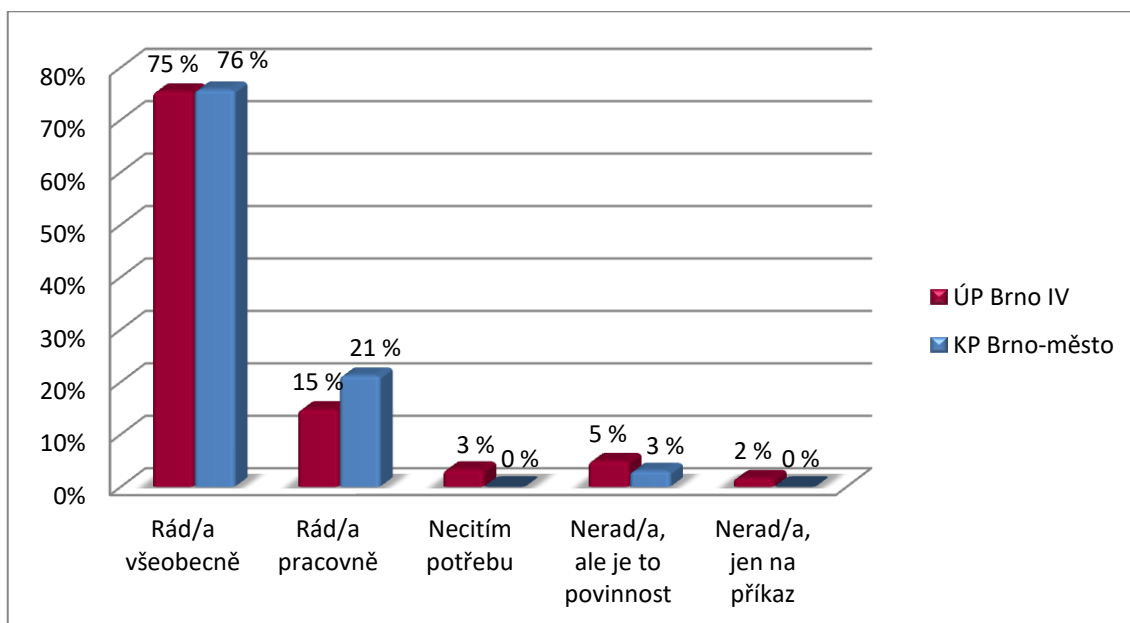
## Otázka č. 12: Co Vám na školeních naopak nevyhovuje?



Obrázek 16: Nevyhovující skutečnosti na školení vlastní zpracování  
(Zdroj: dotazníkové šetření)

Z uvedených odpovědí vyplynulo, že nejvíce chybí příklady z praxe v pořádaných vzdělávacích akcích u obou pracovišť. Přibližně jedna čtvrtina dotázaných také uváděla, že školení jsou příliš teoretická, opět podobně na obou pracovištích. Na ÚP Brno IV pak 21 % dotázaných uvedlo, že jim také chybí praktická cvičení.

## Otázka č. 13: Který z uvedených výroků Vás nejvíce vystihuje?

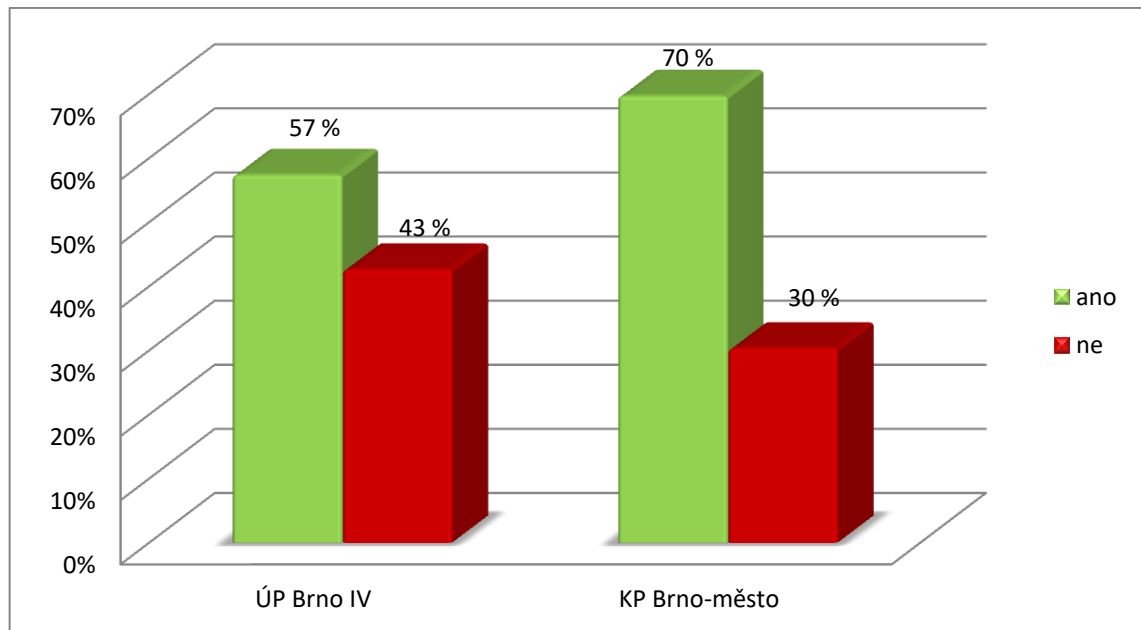


Obrázek 17: Který z uvedených výroků ohledně vzdělávání Vás nejvíce vystihuje? – vlastní zpracování

(Zdroj: dotazníkové šetření)

Z výsledku šetření vyplynulo, že většina z dotázaných se ráda vzdělává všeobecně nejen v pracovní oblasti a to až  $\frac{3}{4}$  dotázaných na obou pracovištích. Druhou nejčastější odpovědí v pořadí byla také odpověď kladného vztahu ke vzdělávání, ovšem již jen v pracovní oblasti. Jednotky procent pak činily odpovědi negativního vztahu ke vzdělávání.

**Otázka č. 14: Hrajete ve svém osobním volném čase nějaké hry?**

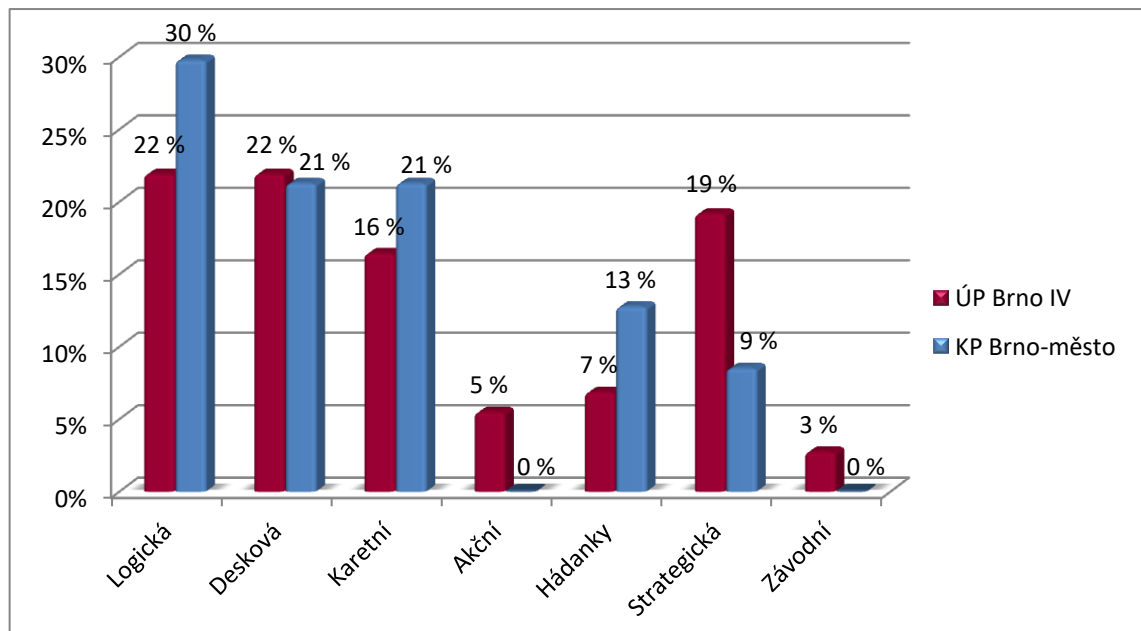


Obrázek 18: Vztah k hraní her – vlastní zpracování  
(Zdroj: dotazníkové šetření)

Tímto dotazem jsem chtěla zjistit zájem o hry dotázaných zaměstnanců. Konkrétně jestli hrají ve svém osobním volném čase nějaké hry např. na mobilním telefonu (smartphone), tabletu či PC. Z grafu je patrné, že na obou pracovištích více jak polovina dotázaných nějaké hry hraje. Na KP Brno-město je pak tato skutečnost ještě o něco vyšší, zde odpovědělo kladně 70 % dotázaných.



## Otázka č. 15: Pokud ano, kam byste danou hru zařadil/a?



Obrázek 19: Oblíbenost dané hry – vlastní zpracování  
(Zdroj: dotazníkové šetření)

Mezi nejčastěji volenou odpovědí patřili logické, deskové a karetní hry. Jako nejméně volili dotázaní možnost akční hry a závodní. Jako „jiné“ hry někteří uvedli scrable, křížovky či sudoku.

## 8 LIDSKÉ ZDROJE

Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření, kde bylo zjištěno, že u více jak třetiny dotázaných nekonzultuje přímý nadřízený možnosti dalšího rozvoje v oblasti vzdělávání s daným zaměstnancem, jsem se zamyslela i nad lidskými zdroji.

Jedním z důležitých zdrojů organizace jsou i její lidské zdroje. Teorie lidských zdrojů se vyvíjí již od 60. letech 20. století.

Na lidské zdroje nelze v dnešní moderní době pohlížet pouze jako na lidi, kteří jsou našimi zaměstnanci, ale je potřeba vidět jejich potenciál. Potenciál neboli kombinaci vlastností, postojů a schopností daných lidských zdrojů.

Vlastnosti člověka člení PLAMÍNEK, 2014 na fyzické a psychické. Ty jsou poměrně stálé a neměnitelné. Fyzické vlastnosti jsou navíc dobře měřitelné. Na postoje pak můžeme pohlížet z pohledu motivů a názorů, přičemž je důležité si uvědomit, jaké názory a motivy jsou v člověku hluboce zakořeněny (nevědomě naučené) a které si člověk uvědomuje. Důležité je to především z pohledu změn, tedy i učení. Do jaké míry jsou dané postoje ovlivnitelné a které jen stěží nebo vůbec. I to nám říká mnohé o člověku jako lidském zdroji v dané organizaci. Z hlediska schopností pak hovoříme o teoretických schopnostech (znalostech) a praktických schopnostech (dovednostech). Dovednosti jsou převedením teoretických znalostí do praxe, tzn., jak dokáže daný jedinec v praxi využít získané znalosti. (PLAMÍNEK, 2014)

Všechny tyto skutečnosti formují určitým způsobem člověka a jeho potřeby v životě. Naplňování daných potřeb je hnacím motorem v životě člověka. Tyto potřeby formuloval do hierarchické struktury (5 skupin) již v roce 1943 psycholog A. H. Maslow, tzv. Maslowova pyramida lidských potřeb.

Každý jedinec má tedy různé potřeby a odlišnou motivaci k naplňování svých potřeb. V souvislosti se vzděláváním lidských zdrojů v organizaci je pak důležité se zaměřit právě na tyto vlastnosti, postoje, schopnosti, které tvoří daného jedince a jeho motivaci k naplňování daných potřeb.

Kupříkladu jinou motivaci ve vztahu k zaměstnání a tedy i samotnému vzdělávání bude mít samoživitelka, která vykonává danou práci možná pouze k získání finančních prostředků pro zajištění své rodiny (základní tělesné potřeby a potřeby bezpečí a jistoty) a jinou

například mladá bezdětná žena, která svou práci uspokojuje potřebu uznání, seberealizace a úcty.

Každý jedinec v organizaci je tak různou kombinací vlastností, postojů a schopností, které ho utvářejí. Při tvoření vzdělávacího plánu u jednotlivých zaměstnanců je tak potřeba manažerů a vedoucích mít tyto určité znalosti o svých podřízených v těchto oblastech. Jaké formy vzdělávání použít pro které oblasti organizace a konkrétní zaměstnance. Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci, je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což je-li řádně motivováno, zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace. (PLAMÍNEK, 2014)

Tabulka 5: Diagram Postoje/Schopnosti (PLAMÍNEK, 2014, str. 111)

<i>Schopnosti</i>	<i>Dostatečné</i>	<i>Schopní ale Neochotní</i>	<i>Schopní a Ochotní</i>
	<i>Nedostatečné</i>	<i>Neschopní a Neochotní</i>	<i>Neschopní ale Ochotní</i>
		<i>Nepríznivé</i>	<i>Príznivé</i>
		<i>Postoje</i>	

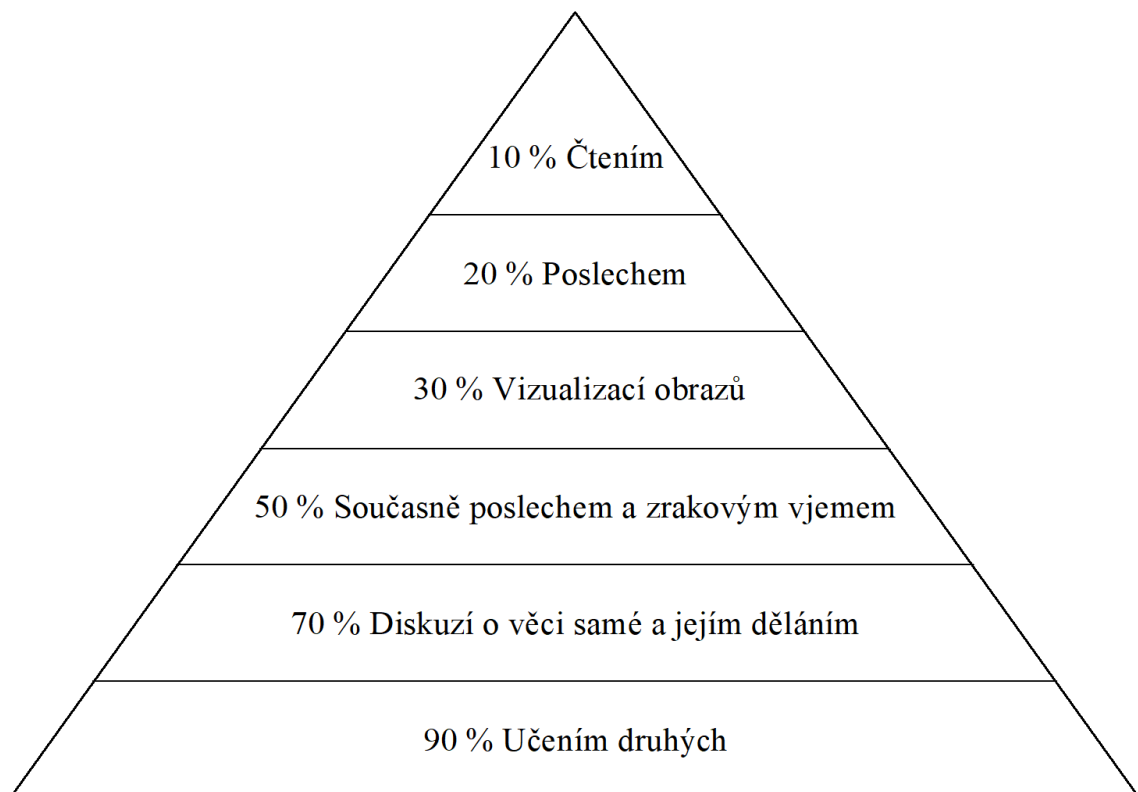
Dalším problémem může být i velikost pracovní skupiny. Z pohledu vedoucího je velikost pracovní skupiny důležitá z hlediska i její rozmanitosti zejména v záležitosti se vzděláváním, jak určit osobnost daného člověka, jak ho dále vzdělávat a motivovat ke vzdělávání. Kupříkladu z pohledu motivace vedoucí oddělení, který má podřízené různorodého vzdělání vykonávají převážně běžné administrativní činnosti, kde bude větší neucelenost a větší rozdílnost povah, mají složitější pozici než vedoucí oddělení, jehož podřízení jsou podobného zaměření (vysokoškolsky vzdělání – právníci), mající podobný pohled na život. Je proto důležité mít schopné vedoucí zaměstnance, kteří dokážou identifikovat schopnosti a postoje svých podřízených a motivovat je ve vztahu k jejich profesnímu vzdělávání.

Ve světě je kladen velký důraz na lidské zdroje. Důkazem toho je i existence mezinárodní organizace zabývající se lidskými zdroji „CIPD (*Chartered Institute of Personnel and De-*

velopment) jedná se o profesní sdružení, které má své počátky v roce 1913. Hlavním posláním této organizace je hledání a prosazování zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů, vzdělávání, dále také poskytuje poradenství v soukromém i veřejném sektoru. Společnost se tak snaží o vytvoření spravedlivější, efektivnější a prosperující společnosti, které je právě důsledkem rozvoje práce a zlepšování pracovního života.“ (DOUCET, 2018)

## 8.1 Pyramida učení

Při vzdělávání zaměstnanců je také potřeba brát v úvahu Daleho pyramidu učení, která nám ukazuje jaké množství informací si daný účastník (zaměstnanec) je schopen pamatovat po 14 dnech. Aneb jak již pravil Konfucius „*Co slyším, to zapomenu. Co vidím, si pamatuji. Co si vyzkouším, tomu rozumím.*“



Obrázek 20: Pyramida učení dle Edgara Daleho – vlastní zpracování (OVSENÁK Petr, 2007) (KEN Masters, 2013)

Pokud vezmu v úvahu, že velká většina vzdělávání probíhá formou přednášky spolu s promítáním prezentace, pak si je dle Daleho pyramidy schopen zapamatovat účastník takovéto přednášky cca 50 % informací. Při předaných informacích, např. formou předání prezentací ze semináře k samostudiu pak jen cca 30 %. Naopak je patrné, že praxí si zapamatují účastníci mnohem více informací, a samotným školením druhých nejvíce.

Také Doucet ve své knize *Teaching in the fourth industrial revolution: standing at the precipice* uvádí model učení „*Model 70:20:10 (Lombardo a Eichinger 1996)* udává poměr v preferencích studentů mezi praktickým učením, učením se od ostatních a vstupem odborníka, v tomto pořadí. V učení dospělých zdůrazňuje touhu hledat nové studijní zkušenosti a experimentovat s nimi v praxi jako samo student. S postupem technologií, bude učení pomocí praxe pravděpodobně znamenat větší zapojení prostřednictvím smíšeného učení. (DOUCET, 2018)

## 9 NÁVRH ŘEŠENÍ

V předchozích kapitolách jsme si představili vzdělávání na dvou různých pracovištích státní správy. Z výsledků šetření vyplynula rozdílnost vzdělávání ve zkoumaných subjektech veřejné správy. Zásadní rozdíl mezi zkoumanými subjekty lze spatřovat již celý systém vzdělávání a jeho propracovanosti ve Finanční správě oproti Českému úřadu zeměměřickému a katastrálnímu. Finanční správa má celo-resortní systém vzdělávání, který vede s pomocí IS VEMA/VZD. Školení pořádá ve vzdělávacích zařízeních a tato jsou zakončována testem pro ověření získaných znalostí účastníků vzdělávací akce. Všichni zaměstnanci také mají možnost výběru školení a v případě volných kapacit jej mohou absolvovat.

V případě ČÚZK existují samozřejmě také nějaká celo-resortní školení, která mají však významně omezenou kapacitu, a jak již bylo sděleno v získaných informacích dle zákona č. 106/1999 Sb., jsou určitá školení právě přidělována určitým osobám. Školení pořádaná celo-resortně navíc probíhá vnitřními lektory působícími výhradně na ČÚZK, např. školí určité zaměstnance KÚ pro Jihomoravský kraj. Naproti tomu ve FS jsou interní lektori z různých krajů a různých orgánů, školení tedy probíhá celo-resortně pro různé zaměstnance z různých krajů. Tato větší rozmanitost podle mého názoru přináší různé zkušenosti, odlišné pohledy, s tím spojené debaty ohledně možností řešení, ale i sjednocování postupů.

Z dotazníkového šetření také vyplynuly určité drobné nedostatky, jako například existence jistého procenta dotázaných, s nimiž přímý nadřízený nekonzultuje možnosti jejich dalšího rozvoje v oblasti vzdělávání. Více se pak tato skutečnost projevila na KP Brno-město, než na ÚP Brno IV. Na KP Brno-město nemá také část dotazovaných možnost výběru školení. Jak vyplývá ze získaných informací dle zákona č. 106/1999 Sb. je častější i vzdělávání zaměstnanců vysokoškolsky vzdělaných oproti zaměstnancům se středoškolským vzděláním.

V úvahu musíme, ale také brát četnost změn zákonů potřebných k výkonu služby, které jsou častější právě ve Finanční správě ČR. I z tohoto hlediska je právě důležitá existence vlastních vzdělávacích zařízení ve FS. Vlastní vzdělávací zařízení mají také jiné orgány státní správy, jako např. Policie ČR (Brno, Holešov, Pardubice, 2x Praha a Jihlava), Úřad práce (Pardubice), nebo také Celní správa (Jíloviště).

## 9.1 Vzdělávací systém pro ČÚZK

V orgánech ČÚZK chybí podle mého názoru možnost celo-resortního informačního systému vzdělávání jako je tomu ve Finanční správě, která k tomuto využívá část informačního systému VEMA/VZD.

Ve FS ČR se náklady na vedení IS VEMA/VZD od jeho zavedení do provozu dle výročních zpráv každoročně pohybují cca okolo 20 mil. Kč. Tento informační systém neslouží pouze k sjednocení vzdělávacích informací, ale jako celý informační systém pro personální potřeby. Nevýhodou tohoto systému je jeho cena na pořízení a udržování, nutnost výběru veřejnou zakázkou s prioritním kritériem nejnižší ceny. Výhodou takového programu, ale naopak je, že sbírá a eviduje všechna data o daných státních zaměstnancích v jednom uceleném souboru přímo pro personální potřeby do jednoho datového skladu.

Dále také musíme vzít v potaz náklady na pořízení a provoz samotných vzdělávacích zařízení.

Náklady na samotné vzdělávací zařízení:

- 1) Náklady na majetek – pořízení nemovitého majetku a jeho renovace, pořízení hmotného majetku, tj. zařízení a vybavení samotných prostor (např. pokojů – skříňně, postele, židle, sociální zařízení; do učeben – stoly a židle, projektor, PC; stravovacího zařízení – vybavení kuchyně a jídelny; společné sociální prostory, aj.). Toto zařízení by bylo vhodné umístit někde ve středu republiky, tak aby zaměstnanci ze všech konců republiky měli podobnou dojezdovou vzdálenost.  
Např. dle Krkonošského deníku připadlo právo „příslušnost hospodařit s majetkem státu“ Krajskému ředitelství Policie Libereckého kraje ke 4 pozemkům včetně budov a movitých věcí v celkové hodnotě 23 mil. Kč od ÚZSVM.  
Cena vlastního ubytovacího zařízení tedy záleží na lokalitě, velikosti a stavu samotného objektu. Počítáno by bylo cca 30 – 40 mil. Kč. Náklady jsou sice jednorázového charakteru, ale velice vysoké.
- 2) Náklady na provoz – údržba a úklid zařízení (např. nákup hygienických prostředků, opravy), elektrická energie, vodné stočné, teplo, poplatky.
- 3) Mzdové náklady – personál obstarávající chod a údržbu vzdělávacího zařízení a také mzdy personálu obstarávající stravu.
- 4) Dále je potřeba také počítat s tzv. neočekávanými náklady jako jsou výměny poškozených či nefunkčních zařízení (např. osvětlení), krádeže aj.

Náklady samotné vzdělávací akce můžeme rozčlenit na:

- přímý materiál – náklady na samotnou výuku jako např. knihy, tištěné materiály, cvičebnice, ochranné pomůcky, výukové prostředky jako materiál atd.
- přímé mzdy – odměny interních a externích lektorů
- ostatní přímé náklady – cestovní náhrady a náhrady mzdy účastníků, nájem prostor a techniky (v případě neexistence vlastního zázemí)

Vzhledem k vysokým nákladům na provoz a údržbu vlastního vzdělávacího zařízení by bylo dobré z počátku alespoň zavést určité celo-resortní interní vzdělávací stránky s možností e-learningu, které by mohli využívat všichni zaměstnanci ČÚZK. Jednotlivé kraje mají sice své webové stránky přístupné pouze pro své zaměstnance, kde dochází předávání informací z ČÚZK, ale tyto jsou z mého pohledu oproti FS nedostatečné. Pokud by ČÚZK využil svých interních zdrojů a vytvořil si své specifické intranetové stránky pouze pro oblast vzdělávání, ušetřil by tím značné náklady, které jsou s užíváním těchto programů spojeny.

Oblast vzdělávání např. distanční formou (e-learning) je velkou výhodou, neboť skýtá větší možnosti z hlediska sladění rodinného a osobního života státních zaměstnanců s výkonem jejich služby. Vzhledem ke skutečnosti, že výkon takového vzdělávání je na pracovním PC uživatele, nemusí tento vycestovat do vzdáleného zařízení, ale po pracovní době má možnost vrátit se k rodinně a plnit si své rodinné potřeby. Z hlediska času si zaměstnanec může sám rozvrhnout práci a čas, kdy se vzdělávání bude věnovat, a není tak vázán na konkrétní čas vzdělávací akce.

Také by jako např. FS ČR mohla využít možnosti zakoupení licencí e-learningových školení na „MS office 2013 – knihovna 12 výukových kurzů“. Výhodou takovýchto kurzů je, že si je uživatel může přizpůsobit sám sobě a tomu jak potřebuje dané informace vnímat a vstřebávat. Daný zaměstnanec si může navíc sám látku prozkoušet dle svých potřeb a časových možností. Pokud by se takovéto školení např. pořádalo ve velkém sále formou prezentace s výkladem, je pak pro zaměstnance mnohonásobně méně přínosné.

Dle smlouvy, která byla zveřejněna 22. 7. 2019 10:59:36 (ID smlouvy 8981479) (zdroj: hlídačstátu.cz), zakoupila FS ČR 1000 licencí za celkovou hodnotu 455 947 Kč. Přičemž cena v e-shopu zmíněného dodavatele za jednu licenci pouze na rok činí 2 492,60 Kč s DPH, spolu i s nabídkou 30% slevu z ceny individuálních licencí pro velké firmy nad 50 zakoupených licencí. Domnívám se tedy, že náklady na e-learningové školení tohoto typu



zase nejsou tak vysoké ani pro rozpočet ČÚZK, vezmeme-li navíc v úvahu i poměr počtu zaměstnanců jednotlivých orgánů ve vztahu k licencím, tedy třetinu. Rizikem zde mohou být zaměstnanci a míra jejich ochoty využít tato školení. Aby tak nakoupené licence nepropadly nevyužity.

Dle údajů v tabulce č. 6 „Uzavřené veřejné smlouvy na e-learningová řešení“, viz níže, by se cena za e-learningové řešení pro ČÚZK mohla pohybovat kolem 1 000 000,00 Kč. Bylo by také velmi vhodné, aby některé vzdělávací akce byly ukončeny testem pro ověření znalostí. Školení touto formou by mohla být např. na oblast správního řádu či samotných katastrálních zákonů a vyhlášek. Případné zakoupené kurzy přímo od dodavatele např. na BOZP, GDPR, školení řidičů atd. by mohly cenu navýšit.

Je také zapotřebí vzít v úvahu inflaci, která se od roku 2017 neustále zvyšuje a v roce 2019 činila 2,8 %.

Tabulka 6: Uzavřené veřejné smlouvy na e-learningová řešení

ID smlouvy	Datum smlouvy	Objednatel	Dodavatel	Celková cena vč DPH v Kč
4247776	01.02.2018	Státní úřad inspekce práce, Kolářská 451/13, 74601 Opava, ICO 75046962	POE EDUCO, spol. s r. o., Divadelní 946/9, 74101, Nový Jičín	832 480,00
6924811	29.11.2018	Státní fond životního prostředí ČR, Kaplanova 1931/1, 14800 Praha 4, ICO 00020729	G U A R D 7, v.o.s., Divišova 235, Studánka, 53003, Pardubice, ICO 48173622	968 000,00
7260227	14.12.2018	MV - generální ředitelství HZS ČR, MV GŘ HZS ČR TUPO, Kloknerova 2295/26, 14800 Praha 4, ICO 00007064	ON/OFF Marketing s.r.o., Podlesí 52, Holice, 534 01, ICO 05477123	689 700,00
7490363	31.01.2019	Ministerstvo pro místní rozvoj, Staroměstské náměstí 932/6, 11000 Praha 1, ICO 66002222	EXPINIT s.r.o., Moskevská 1523/63, Vršovice, 10100, Praha 10, ICO 29046050	584 067,00
7580799	31.01.2019	Zdravotnická záchranná služba Královéhradeckého kraje, Hradecká 1690/2a, 50012 Hradec Králové, ICO 48145122	CRDR s.r.o., Jana Masaryka 108/10, Vinohrady, 120 00 Praha 2, ICO 28500679	663 661,00
7898043	19.03.2019	Fakultní nemocnice Olomouc, I. P. Pavlova 185/6, 77900, Olomouc, ICO 00098892	MARBES CONSULTING s.r.o., Brojova 2113/16, 326 00 Plzeň, ICO 25212079	677 600,00
8732943	20.06.2019	Vojenské lesy a statky ČR, s.p., Ředitelství s.p., Pod Juliskou 1621/5, 16000 Praha 6, ICO 00000205	PragoData Consulting, s.r.o., Ředitelství s.p., Pod Juliskou 1621/5, 16000 Praha 6, ICO 00000205	949 850,00
9789270	23.09.2019	Zdravotní pojišťovna Ministerstva vnitra ČR, Vnohradská 2577/178, 130 00 Praha 3, ICO 47114304	KONTIS s.r.o., Pod Strání, 2165, 100 00 Praha 10, ICO 62416448	423 137,00
5874443	27. 7. 2018	Hlavní město Praha, PRI Praha 1, Mariánské nám. 2, 110 01, ICO 00064581	REMMARK, a.s., Praha 1, Křemencova 178, 110 00 Praha 10, ICO 25652869	762 300,00
8241427	29. 4. 2019	Česká inspekce životního prostředí, Na břehu 267/1a, 190 00 Praha 9, ICO 41693205	RENTEL a.s., Pod Třešněmi 1120/18, 152 00 Praha 5, ICO 26128233	900 240,00

(zdroj: hlidacstatu.cz)

### 9.1.1 Rizika vlastního vzdělávacího zařízení

Rizika vlastního vzdělávacího zařízení může zařadit:

**Technická rizika** – stav nemovitosti, případné skryté vady, administrativní náročnost při realizaci projektu, dodržování samotného harmonogramu projektu, nutnost renovace nemovitosti

**Právní rizika** – špatně zadané veřejné zakázky a výběrová řízení, nedostatečná smluvní ujednání, chybějící pokuty, neplatnost právních úkonů kvůli vadám ve smlouvě, aj.

**Ostatní rizika** – změna politické situace; živelné pohromy, je nutné pojištění a částečně se dá předejít výběrem místa nemovitosti např. mimo záplavové oblasti; dodržování BOZP v daném objektu, lze zmírnit každoročním školením a seznámením účastníků vzdělávacích akcí předem interními prostředky; dopravní obslužnost vzdělávacího zařízení opět záleží na výběru místa vzdělávacího zařízení; trh práce v dané oblasti vzhledem k potřebě vlastních zaměstnanců vzdělávacího zařízení

**Finanční rizika** – nedostatku vlastních finančních zdrojů, rozpočtové škrty, vysoká cena renovací, konkurence na trhu v případě koupě nemovitosti

### 9.1.2 Rizika e-learningových řešení

**Riziko informační a technologické** – sem patří kybernetická bezpečnost - zabezpečení dat a jejich ochrana, samotné SW a HW vybavení, dostupnost a spolehlivost informačních systémů, aby nedocházelo k výpadkům ze strany samotných technických zařízení i výpadkům datové sítě, náročnost výběru a zadání veřejné zakázky na samotný projekt, přístupová práva, integrita aplikačních systémů, atd.

**Zaměstnanci** – rizikem mohou být i samotní zaměstnanci. Jedním z důvodů může být samotná neochota se vzdělávat, toto riziko je, ale dle dotazníkových šetření je velmi nízké. Dalším rizikem samostudia v podobě e-learningu je v chápání zaměstnanců jako samostudia a potřeby vyčlenění si na toto čas. Pokud jsou zaměstnanci zvyklí absolvovat školení po nařízení ze strany vedoucího, může pro ně být obtížné si najednou sám vyčlenit čas na tato školení. Tomuto riziku se dá z části předejít nápomocí ze strany vedoucích formou neoficiálních kontrol, probíráním na poradách, jejich radami, apod.

**Finanční rizika** – finanční škrty, nedostatku vlastních finančních zdrojů, špatné nastavení smlouvy ve smyslu pokut, dalších nezbytných návazných řešení dodavatele, která by navyšovala cenu apod.

## 9.2 Nedostatky současných školení

Dále také z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že v absolvovaných školeních chyběly dotázaným nejvíce příklady z praxe a tato školení byla příliš teoretická. Na ÚP Brno IV chyběla dotázaným navíc i praktická cvičení. Někteří dotázaní uvedli přímo, že jim vadí pouhé čtení zákona. Jen pouhých 12 % dotázaných z ÚP Brno IV a 8 % z KP Brno-město uvedlo, že jim na daných školeních nechybí nic.

Bylo by dobré, aby lektori zavedli do svých školení více příkladů z praxe, při vysvětlování zákonných ustanovení, aby tak školení nepůsobila příliš teoreticky.

Nákladovost řešení spočívá spíše v času lektora, který jeho přípravou musí strávit více času.

Rizikem při začleňování příkladů z praxe do vzdělávacích akcí zase může být, že neobsáhnou všechna možná vyústění daných zákonných ustanovení. Kde jeden problém může být řešen určitým způsobem, nemusí toto řešení být vhodné pro jiný případ. Dalším rizikem je čas. Vysvětlení na praktickém příkladu může vzít více času, než pouze např. jeho stručné vysvětlení.

## 9.3 Gamifikace

Jistým řešením i ve veřejné správě by mohla být třeba gamifikace vzdělávání, tak by bylo možné vnést jistý prvek soutěže i do veřejné správy.

Lidé ať malí, velcí, mladí, staří, různé barvy pleti rádi hrají hry. Obecně jsme již od dětství zvyklí hrát si hry, bádát, prozkoumávat a objevovat nové věci. Tato skutečnost se samozřejmě mění s věkem. Ani ne tak kvůli nezájmu o hry samotné, jako z důvodu časové vytiženosti prací a starostí o domácnost. Hry se tak v dospělosti mění v jakousi formu relaxace, odpočinku a zábavy viz obr. 15 Obrázek 17: Vztah k hraní her – vlastní zpracování. V dětství se skrze hry učíme mnohým věcem, jako je soutěživost, spolupráce, rozvoj dovedností aj. aniž bychom si to hlouběji uvědomovali.

Gamifikace znamená využití herních prvků, které se zasadí do neherního prostředí. Při vytváření návrhu gamifikace v organizaci je důležité brát v úvahu nejen firemní kulturu, ale i cílovou skupinu pro kterou má být prostředí vytvořeno. Obsah výuky zůstává stejný, ale struktura se mění, tak aby motivovala účastníky kurzu k zapojení se do procesu vzdělávání. (KAPP, 2014)

Gamifikace tedy musí:

- *„být smysluplná a pochopitelná,*
- *být snadná pro účastníka,*
- *mít postupně vzrůstající náročnost,*
- *vytvářet zajímavé výzvy, ve kterých studující dělá zajímavá rozhodnutí,*
- *mít logický rámeček,*
- *být svobodná, dobrovolná a vytvářet bezpečné prostředí,*
- *mít jasná pravidla,*
- *obsahovat sociální prvky,*
- *měřit vývoj studujícího,*
- *mít dobře promyšlený způsob podávání zpětné vazby (případně odměn),*
- *obsahovat zábavné aspekty a vyvolávat emoce,*
- *poskytovat odpočinek (tj. mít různě střídající reakce),*
- *mít nápovědu.“ (MENTLÍKOVÁ, 2018)*

Dle mého názoru by toto mohlo být lehce využitelné i pro výuku.

Rozlišujeme gamifikaci interní a externí.

Interní gamifikace se orientuje na procesy a zaměstnance firmy, tedy směrem dovnitř. Např. lze gamifikaci využít pro profesní rozvoj zaměstnanců. Těmto se vytvoří profily ve vnitřním vzdělávacím portálu, kde si mohou porovnávat svůj postup a úspěšnost v plnění úkolů, což vytváří jistou formu soutěživosti. K tomu samozřejmě je také vhodné gamifikovat i vzdělávací procesy.

Externí se pak využívá směrem ven k zákazníkům. Využívá se různých věrnostních programů, tzv. k budování pevnějších vztahů. Příkladem takového užití gamifikace můžeme objevit i v bankovníctví např. společnosti mBank S.A., organizační složka. Pro své klienty vytvořila různou formu odznáček, které získají při splnění určitých kritérií, např. za platby na internetu jsou udělovány odznaky ve třech stupních, a to I. stupeň „Síťovkář“, II. stupeň „Košíkář“ a III. stupeň „Nákupčí“.



Obrázek 21: Příklad externí gamifikace v bance (KRČMÁŘ, 2017)

Mezi další projekty vzdělávání formou gamifikace lze představit Duolingo či Memrise. Jedná se o aplikace, které pomáhají učit se novým jazykům. V aplikaci je možné si navolit základní jazyk a druhý, který se chce dotyčný naučit. Tento se pak učí formou herních prvků, sbírání bodů a odznaků. Je možnost přes účet soupeřit i s přáteli pomocí uživatelského účtu na sociálních sítích.

Herní mechanismy užívané v neherním prostředí jsou – žebříčky, body, odznaky, dosažené úrovně a výzvy, splnění určitých úkolů.

Také gamifikace rozlišuje 4 typy hráčů:

- achievers – jsou to ti, co se snaží být nejlepší, získat co nejvíce bodů
- socialiser – zúčastňují se proto, aby byly součástí sociální skupiny, jsou poháněni sociálními důvody jako např. získaná přátelství.
- explorer – tito „hráči“ rádi objevují nové věci, výzvy, prostředí, takže jsou nuceni zdolávat další úrovně k objevování nových zkušeností a prostředí.
- killer – je pro ně důležitý aspekt soutěže, chtějí porážet své soupeře, jakýmkoliv způsobem tedy i podvody. (KAPP, 2014)

### 9.3.1 Náklady

Gamifikace vzdělávacích procesů může být samozřejmě velice nákladná, pokud ji budeme pořizovat od externích dodavatelů. Vzhledem k tomu, že se jedná o začínající nový trend, nedá se s přesností určit výše nákladů, i vzhledem k nutnosti zadání veřejné zakázky a výběru dodavatele. V případě veřejné správy je tento způsob velmi omezen.

V české republice jsou k nabídce například kurzy, které učí jak využívat herní principy v pracovním prostředí od společností:

- Aperta.cz tato nabízí jednodenní kurz Gamifikace za cenu 4300,00 Kč bez DPH

- Nicom.cz má v nabídce workshop – Gamifikace ve firemním vzdělávání za cenu 1 198,00 Kč.

Při využití interních zdrojů můžeme tak výrazně snížit náklady. Otázkou pak zůstává kvalita samotného provedení gamifikačního prostředí. Externí dodavatel bude zřejmě mít více zkušeností s návrhem celého prostředí a designu. Interní zdroje naopak mají lepší znalosti cílové skupiny, která je také důležitá pro návrh celého prostředí.

Samozřejmě nelze myslet pouze na prvotní náklady spojené s vytvořením a zavedením gamifikace v organizaci (samotného software), ale také je potřeba počítat s dalšími náklady jako jsou proškolení zaměstnanců; kurzy, které budou učit lektory jak gamifikovat výuku, budoucí náklady, např. zejména na inovace, odměny pro „hráče“ pokud budou vydávány, odměny pro lektory při aktualizacích daných kurzů, atd. Důležitá je také otázka návratnosti vložených prostředků.

### 9.3.2 Rizika

Mezi rizika zavedení gamifikačního vzdělávacího systému může zařadit technická rizika, finanční rizika, rizika z hlediska zaměstnanců a času.

**Technická rizika** – mezi tyto rizika patří zejména softwarové a hardwarové vybavení organizace, náročnost projektu z hlediska administrativní zátěže, návrh designu, který nemusí být dostatečně motivující, složitost systému či postupů, špatně zadané parametry výběrového řízení, kybernetická bezpečnost daného programu.

**Časová rizika** – relativně mladá metoda (pojmenoval prvně v roce 2002 Nick Pelling) rychle se měnící legislativní změny např. právě ve FS, zpoždění v realizaci, špatný harmonogram rozvržených prací.

**Riziko v podobě zaměstnanců** – jako další riziko lze spatřovat samotné zaměstnance, neboť dle výsledků dotazníků je patrné, že vysoké procento dotázaných na obou pracovištích hry hraje, ale stále je určité procento lidí, kteří hry nehrají. Tudíž je otázka zda budou využívat takovouto formu vzdělávání i tito zaměstnanci, nebo zda jim nebude činit nějaký problém. Dalším rizikem je, že se někteří „hráči“ budou snažit podvádět, a hledat zkratky jak dosáhnout cílů snáze, tomuto riziku se dá do značné míry předejít při navrhování systému.

**Finanční rizika** – nákladovost nových softwarových řešení je většinou velká, zejména i z hlediska následné technické podpory, nutnost vybrat zadavatele veřejnou zakázkou,

a tím pádem i důležitost nejnižší ceny může způsobit výběr ne příliš vhodného zhotovitele, nebo také žádného.

Tabulka 7: Swot analýza gamifikačního řešení

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralizace dat</li> <li>• Okamžitý feedback</li> <li>• Zvýšení motivace k vzdělávání</li> <li>• Čas a místo vzdělávání (flexibilita)</li> <li>• Lepší kontrola vzdělávání</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neexistence konzultací s lektorem</li> <li>• Administrativní náročnost</li> <li>• Závislost na dodavateli řešení do budoucna</li> <li>• Častá změna legislativy</li> </ul>
<b>Hrozby</b>	<b>Příležitosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatek řešitelů na trhu</li> <li>• Neuspokojivý návrh řešení</li> <li>• Příliš vysoká cena / nedostatek finančních prostředků</li> <li>• Výpadky připojení</li> <li>• Kybernetické útoky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spolufinancování ze zdrojů EU</li> <li>• Návrhy externích lektorů</li> <li>• Menší fluktuace zaměstnanců</li> <li>• Sjednocení postupů</li> </ul>



## ZÁVĚR

Chtěla bych říci, že téma své diplomové práce jsem si vybrala na základě své osobní zkušenosti státního zaměstnance v obou pracovištích. Při změně oboru výkonu mé služby, kdy jsem přešla z Katastrálního pracoviště Brno-město, Katastrálního úřadu pro Jihomoravský kraj na Územní pracoviště Brno IV, Finančního úřadu pro Jihomoravský kraj, jsem měla možnost poznat, jak zde odlišně probíhá vzdělávání.

Cílem mé diplomové práce byla analýza vzdělávání vybraného orgánu veřejné správy a návrh projektu dalšího vzdělání. Ve své práci jsem prezentovala fungování vzdělávacích systémů na obou pracovištích veřejné správy, a nastínila tak patrné rozdíly mezi těmito systémy. Také jsem dotazníkovým šetřením zjišťovala pohled samotných státních zaměstnanců na daných pracovištích. V některých oblastech se dané odpovědi rozcházely, v jiných naopak byly celkem podobné.

Domnívám se tedy, že zpracováním této diplomové práce jsem vytyčený cíl splnila tím, že jsem představila průběh vzdělávání na daných pracovištích vybraných správních úřadů. Dle šetření byly zjištěny patrné rozdíly ve vzdělávání, zejména ve formě celoresortního vzdělávání, kterým disponuje finanční správa spolu se vzdělávacími zařízeními, kde jsou pořádána vícedenní školení. Účastník je tak zaměřen pouze na samotné školení, neboť zde tráví i svůj osobní volný čas. Naopak školení pořádaná ČÚZK probíhající na KÚ Jmk jsou většinou jednodenní či pouze v řádu hodin. Takto se musí veškeré informace vtlačit do krátkého školení, a tedy některé vypustit či zestručnit.

Pokud si tedy položíme základní otázku, čím se odlišuje právě veřejná správa od soukromé sféry, odpověď bude znít: „existencí konkurence a soutěživosti“. To je to co chybí ve veřejné správě. Proto například byl přijat nejen zákon o veřejných zakázkách, tak aby se omezilo plýtvání s veřejnými zdroji. Pokud tuto myšlenku přeneseme i na oblast personální, konkrétně vzdělávání, jsou v soukromé sféře možnosti vzdělávání mnohonásobně rozmanitější. Nejen z pohledu konkurenceschopnosti na trhu práce při výběru zaměstnanců, ale také v možnostech výběru z různé škály forem vzdělávání v rukou zaměstnavatele. Jak tedy zanést trochu soutěživosti do oblasti vzdělávání ve veřejné správě. Odpovědí by mohla být právě gamifikace procesu vzdělávání, především gamifikace samotného e-learningového školení. Výhodou e-learningových školení, je především to, že daný zaměstnanec není vázán na konkrétní časovou osu daného školení, ale může si vzdělávací akci přizpůsobit více svému pracovnímu rozvržení. V souladu s vytvářením

podmínek pro sladění rodinného a osobního života státních zaměstnanců s výkonem státní služby, se e-learningová forma jeví jako nejpřínosnější. Daný zaměstnanec není vázán na určité školení. E-learning by pak měl být pojat zábavnou formou, tedy se zapojením herních prvků.

Důležitým prvkem jsou i samotní lektoři, neboť oni jsou právě ti, kteří předávají své znalosti daným zaměstnancům. Proto by školení měla být co „nejpřitažlivější“, tak aby chytila pozornost a zájem posluchačů, a ti si tak odnesli co nejvíce možných znalostí. Negativním prvkem současných školení je však málo příkladů z praxe a přílišná teorie. Proto i toto by mělo být bráno v úvahu při vytváření daných školení.

Dalším důležitým prvkem jsou vedoucí pracovníci. Tito by měli znát velmi dobře své podřízené nejen z pohledu vzdělanostního, ale také z pohledu lidského, tzn. znát postoje, vlastnosti a motivaci jednotlivých pracovníků. Vědět jaké pohnutky je vedou k dalšímu vzdělávání. Na základě těchto informací pak dokážou navrhnout lépe plán vzdělávání jednotlivých podřízených.

Současně musíme vzít v úvahu i skutečnost, že samotní jedinci investující čas a úsilí do dalšího vzdělávání nebudou mít tuto potřebu, pokud nedojde k uznání jejich znalostí.

Vzhledem ke stále se zvyšujícím potřebám naší společnosti, která je nedílnou součástí Evropské unie spolu s vývojem nových technologií, jež ji posouvají kupředu, a současně s rozvojem globální ekonomiky je trend distančního studia sílící.

Z mého pohledu je tedy nutné vytvářet takový prostor, kde dojde k prolnutí distančního studia s prvky gamifikace, tak aby docházelo k neustálému procesu zvyšování kvalifikace ve veřejné správě podobně, jako je tomu v soukromé sféře, kde soutěžní prostředí nutí jednice k lepším výkonům nejen v oblasti svého vzdělávání. Domnívám se tedy, že návratnost vložených finančních prostředků projeví nejenom v lepším náhledu společnosti na veřejnou správu, ale i v uvědomělosti samotných úředníků.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ČESKO, 1969. zákon č. 2/1969 Sb., České národní rady o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České socialistické republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1969-2#p2>
- ČESKO, 1992. Zákon č. 359/1992 Sb., Zákon České národní rady o zeměměřičských a katastrálních orgánech. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-359>
- ČESKO, 1993. Ústavní zákon č. 1/1993 Sb. Ústava České republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-1>
- ČESKO, 2011. zákon č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-456>
- ČESKO, 2014. *Zákon o státní službě*. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234>
- ČSÚ, 2020. *Průměrná roční míra inflace v ČR v roce 2019 byla 2,8 %: Český statistický úřad|ČSÚ* [online]. [cit. 2020-08-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/x/prumerna-rocni-mira-inflace-v-roce-2019-byla-28->
- ČÚZK - Statut, jednací, organizační a spisový řád KÚ, vize, 2015. *ČÚZK - úvod* [online]. [cit. 2020-08-01]. Dostupné z: <https://cuzk.cz/Urady/Katastralni-urady/Katastralni-urady/Katastralni-urad-pro-Jihomoravsky-kraj/O-uradu/Statut-Organizacni-rad-Jednaci-rad.aspx>
- Dohoda: E-learning - Hlídač státu: Hlídač státu - Hlídač státu* [online]. [cit. 2020-07-14]. Dostupné z: <https://www.hlidacstatu.cz/Detail/6329951?qs=5874443>
- DOUCET, Armand, Jelmer EVERS, Elisa GUERRA, Nadia LOPEZ, Michael SOSKIL a Koen TIMMERS. *Teaching in the fourth industrial revolution: standing at the precipice*. London: Routledge, 2018, 162 s. ISBN 978-11-384-8323-1
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-740-0347-9
- FRANCIE, 2019. Loi de transformation de la fonction publique. In: *Portail de la Fonction publique* [online]. [cit. 2020-06-14]. Dostupné z: <https://www.fonction-publique.gouv.fr/loi-de-transformation-de-la-fonction-publique>

FRANCIE, 2020. *Scolarité et calendrier*. In: *Ecole Nationale d'Administration (ENA)* [online]. [cit. 2020-06-14]. Dostupné z: <https://www.ena.fr/eng/Formation-initiale/Cursus-a-l-ENA/Scolarite-et-calendrier>

HODA, Daniel, 2013. Právní úprava veřejné služby ve Francii In: *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 2020-06-08]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/webpm/clanek/pravni-uprava-verejne-sluzby-ve-francii.aspx>

Informace o činnosti Finanční správy ČR za rok 2019, 2020. *Finanční správa ČR* [online]. [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/vyrocnizpravy-a-souvisejici-dokumenty/2019>

Informace o činnosti Finanční správy ČR za rok 2018, 2019. *Finanční správa ČR* [online]. [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/vyrocnizpravy-a-souvisejici-dokumenty/2018>

Informace o činnosti Finanční správy ČR za rok 2017, 2018. *Finanční správa ČR* [online]. [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/vyrocnizpravy-a-souvisejici-dokumenty/2017>

Informace o činnosti Finanční správy ČR za rok 2016, 2017. *Finanční správa ČR* [online]. [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/vyrocnizpravy-a-souvisejici-dokumenty/2016>

Informace o činnosti Finanční správy ČR za rok 2015, 2016. *Finanční správa ČR* [online]. [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/vyrocnizpravy-a-souvisejici-dokumenty/2015>

Informace o činnosti Finanční správy ČR za rok 2014, 2015. *Finanční správa ČR* [online]. [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/vyrocnizpravy-a-souvisejici-dokumenty/2014>

Informace o činnosti daňové správy ČR za rok 2011, 2012. *Finanční správa ČR* [online]. [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/vyrocnizpravy-a-souvisejici-dokumenty/2011>

KAPP, Karl M., Lucas BLAIR a Rich MESCH. *The gamification of learning and instruction fieldbook: ideas into practice*. San Francisco: Wiley, 2014, 480 s. ISBN 978-1-118-67443-7.

KEN Masters, 2013. *Edgar Dale's Pyramid of Learning in medical education: A literature review*, *Medical Teacher*, 35:11, e1584-e1593, DOI: 10.3109/0142159X.2013.800636. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.3109/0142159X.2013.800636>

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

KRČMÁŘ, Michal, 2017. Jak to vypadá, když vás má vaše (m)banka u řiti? In: *Reklamní slogany, PR články, texty pro webové stránky, korektura textů a služby v oblasti internetového marketingu*. [online]. [cit. 2020-06-02]. Dostupné z: <https://www.krcmic.cz/wp-content/uploads/2017/01/Platby-internet-1024x259.png>

LAJTKEPOVÁ, Eva. 2009. *Veřejné finance*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009, 132 s. ISBN 978-80-7204-618-8.

LOCHMANNOVÁ, Alena. *Veřejná správa: základy veřejné správy*. Prostějov: Computer Media, 2017, 116 s. ISBN 978-80-740-2295-1

MENTLÍKOVÁ, Lea, 2018. *Jak vypadá gamifikace e-learningu v praxi?/EPALE*: [online]. In: *EPALE – Elektronická platforma pro vzdělávání dospělých v Evropě*. [cit. 2020-07-30]. Dostupné z: <https://epale.ec.europa.eu/cs/resource-centre/content/jak-vypada-gamifikace-e-learningu-v-praxi>

MINISTERSTVO VNITRA ČR, 2019. *Služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 4/2019, kterým se stanoví Rámcová pravidla vzdělávání ve služebních úřadech*, In: Ministerstvo vnitra ČR. Dostupné také z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/sluzebni-predpisy.aspx>

MORKES, František, 2006. *Tereziánská reforma v českém školství*: [online]. In: *Metodický portál RVP.CZ - unikátní PROSTOR PRO UČITELE, sdílení zkušeností a spolupráci* [cit. 2020-08-11]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/827/terezianska-reforma-v-ceskem-skolstvi.html/%3E/>

MŠMT ČR, 2013. *Obecná informace o vyšším odborném vzdělávání, MŠMT ČR* [online]. [cit. 2020-08-11]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/vyssi-odborne-vzdelavani/obecna-informace-o-vyssim-odbornem-vzdelavani>

NOVOTNÝ, Vladimír, Karel KLÍMA, Kristína KRÁLÍKOVÁ a Ladislav DUDOR. *Veřejná správa v zemích Visegrádské čtyřky: (Česká republika, Maďarsko, Polská republika, Slovenská republika)*. Praha: Leges, 2017. ISBN 978-80-7502-215-8.

Oddělení vzdělávání, 2020. *Finanční správa* [online]. [cit. 2020-05-21]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/generalni-financni-reditelstvi/organizacni-struktura-gfr/sekce-personalni/odbor-vzdelavani/oddeleni-vzdelavani>

Odbor vzdělávání, 2020. *Finanční správa* [online]. [cit. 2020-05-21]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/generalni-financni-reditelstvi/organizacni-struktura-gfr/sekce-personalni/odbor-vzdelavani>

Organizační řád FS ČR, 2020. *Finanční správa ČR* [online]. [cit. 2020-05-20]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/organizacni-rad-fs-cr>

OVSENÁK, Petr, 2007. *Edgar Dale: Kužel zkušenosti* [online]. [cit. 2020-08-11]. Dostupné z: [http://it.pedf.cuni.cz/strstud/edutech/2006\\_Dale\\_Ovsenak/cone\\_of\\_learning.html](http://it.pedf.cuni.cz/strstud/edutech/2006_Dale_Ovsenak/cone_of_learning.html)

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7

PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejný sektor – řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 485 s. ISBN 978-80-735-7936-4

PICHRT, Jan. *Zákon o státní službě: komentář*. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 933 s. ISBN 978-80-747-8843-7

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 336 s. ISBN 978-80-2474-806-1

POMAHAČ, Richard a Olga VIDLÁKOVÁ, 2002. *Veřejná správa*. Praha: C. H. Beck. 2002, 278 s. ISBN 80-7179-748-0.

Poskytování služeb e-learningu - Hlídač státu, 2019. *Hlídač státu - Hlídač státu* [online]. [cit. 2020-07-14]. Dostupné z: <https://www.hlidacstatu.cz/Detail/8895075?qs=8241427>

Smlouva o poskytnutí licencí na e-learningový výukový program (AVISme - Hlídač státu, 2019. *Hlídač státu - Hlídač státu* [online]. [cit. 2020-07-14]. Dostupné z: <https://www.hlidacstatu.cz/Detail/7477899?qs=6924811>

SMLOUVA O POSKYTOVÁNÍ E-LEARNINGU - Hlídač státu, 2019. *Hlídač státu - Hlídač státu* [online]. [cit. 2020-07-14]. Dostupné z: <https://www.hlidacstatu.cz/Detail/9676187?qs=8981479>

Smlouva o poskytování služeb v oblasti e-learningu a v oblasti BOZP a - Hlídač státu, 2018. *Hlídač státu - Hlídač státu* [online]. [cit. 2020-07-14]. Dostupné z: <https://www.hlidacstatu.cz/Detail/7477899?qs=6924811>

Smlouva o poskytování služeb - Webhosting, provoz, údržba a upgrady - Hlídač státu, 2018. *Hlídač státu - Hlídač státu* [online]. [cit. 2020-07-14]. Dostupné z: <https://www.hlidacstatu.cz/Detail/4577528?qs=4247776>

Smlouva o provádění služeb VZ-2019-000091 - E-learning - Modul systému - Hlídač státu, 2019. *Hlídač státu - Hlídač státu* [online]. [cit. 2020-07-14]. Dostupné z: <https://www.hlidacstatu.cz/Detail/8528231?qs=7898043>

Smlouva - Rozvoj e-learningového systému - Hlídač státu, 2019. *Hlídač státu - Hlídač státu* [online]. [cit. 2020-07-14]. Dostupné z: <https://www.hlidacstatu.cz/Detail/9413667?qs=8732943>

STEWART, Jim a Patricia ROGERS, *Studying Learning and Development: Context, Practice and Measurement*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2017, 233 s. ISBN 978-18-4398-414-6

Systém e-Learning - Hlídač státu, 2019. *Hlídač státu - Hlídač státu* [online]. [cit. 2020-07-14]. Dostupné z: <https://www.hlidacstatu.cz/Detail/10532034?qs=9789270>

Tiskové zprávy GŘ, 2019. *Finanční správa* [online]. [cit. 2020-05-21]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/media-a-verejnost/tiskove-zpravy/tz-2019/Vybrani-zamestnanci-Financni-spravy-budou-mit-moznost-prohloubit-si-vzdelani-v-ramci-studijniho-programu-VSE-9913>

Účel katastru, 2020. *ČÚZK – Úvod* [online]. [cit. 2020-07-23]. Dostupné z: <https://cuzk.cz/Katastr-nemovitosti/O-katastru-nemovitosti/Ucel-katastru.aspx>

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a 79ouš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Výroční zpráva Českého úřadu zeměměřického a katastrálního za rok 2019, 2020. *ČÚZK – Úvod* [online]. [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: [https://cuzk.cz/Aktuality-resort/2020/20200219-Vyrocní-zprava-CUZK-2019/Vyrocka\\_2019\\_finals-titulkou.aspx](https://cuzk.cz/Aktuality-resort/2020/20200219-Vyrocní-zprava-CUZK-2019/Vyrocka_2019_finals-titulkou.aspx)

Výroční zpráva Českého úřadu zeměměřického a katastrálního za rok 2018, 2019. *ČÚZK – Úvod* [online]. [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://cuzk.cz/getattachment/bda34c5d-4408-4711-aed4-a7f04e9a351d/Vyrocní-souhrnna-resortni-zprava-za-rok-2018.aspx>

Výroční zpráva Českého úřadu zeměměřického a katastrálního za rok 2017, 2018. ČÚZK – Úvod [online]. [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://cuzk.cz/Aktuality-resort/2018/Vyrocni-zprava-2017/vyrocni-zrava-final.aspx>

Výroční zpráva Českého úřadu zeměměřického a katastrálního za rok 2016, 2017. ČÚZK – Úvod [online]. [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://cuzk.cz/getattachment/aa163e74-a992-4873-a6bb-43546eaa0342/2016.aspx>

Výroční zpráva Českého úřadu zeměměřického a katastrálního za rok 2015, 2016. ČÚZK – Úvod [online]. [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://cuzk.cz/getattachment/92fb73dd-a56f-49a1-9451-ccf95753158a/2015.aspx>

Výroční zpráva Českého úřadu zeměměřického a katastrálního za rok 2014, 2015. ČÚZK – Úvod [online]. [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://cuzk.cz/getattachment/a72bc68f-21fe-4aa9-b0c3-c295e20067a6/2014.aspx>

Vývoj e-learningového programu - Hlídač státu, 2019. *Hlídač státu - Hlídač státu* [online]. [cit. 2020-07-14]. Dostupné z: <https://www.hlidacstatu.cz/Detail/7839115?qs=7260227>

Vzdělávací a konferenční centrum MŠMT Telč, 2013. *Zpravodajství – Event & promotion event marketing, firemní akce a sales promotion* [online]. [cit. 2020-07-30]. Dostupné z: <http://www.event-promotion.cz/firma/103-vzdelavaci-a-konferencni-centrum-msmt-telc/#ad-image-4>

Zajištění služeb v oblasti e-learningu - Hlídač státu, 2019. *Hlídač státu - Hlídač státu* [online]. [cit. 2020-07-14]. Dostupné z: <https://www.hlidacstatu.cz/Detail/8087091?qs=7490363>

Zápisy do KN, 2020. ČÚZK – Úvod [online]. [cit. 2020-07-23]. Dostupné z: <https://cuzk.cz/Katastr-nemovitosti/Zapisy-do-KN/Zapisy-do-KN.aspx>



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ADIS	Automatizovaný daňový informační systém
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
ČÚZK	Český úřad zeměměřický a katastrální
DPH	Daň z přidané hodnoty
ENA	École Nationale d'Administration
FÚ	Finanční úřad
FS ČR	Finanční správa České republiky
GFŘ	Generální finanční ředitelství
GI KN	Geodetické informace katastru nemovitostí
HW	Hardware
ISKN	Informační systém katastru nemovitostí
IS VEMA/VZD	Informační systém VEMA/ vzdělávání
KN	Katastr nemovitostí
KP	Katastrální pracoviště
KÚ	Katastrální úřad
MS	Microsoft
NUTS	Nomenclature of Units for Territorial Statistics
OFŘ	Odvolací finanční ředitelství
SFÚ	Specializovaný finanční úřad
SW	Software
ÚP	Územní pracoviště
VZ	Vzdělávací zařízení

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Schéma Veřejné správy v ČR dle -vlastní zpracování (PEKOVÁ, 2012) .....	13
Obrázek 2: Cyklus vzdělávání na pracovišti - vlastní zpracování (VODÁK, 2011, str. 84).....	22
Obrázek 3: Učební plán na ENA (Počáteční fáze) - Grafické znázornění čtyř fází kurzu (FRANCIE, 2020) .....	30
Obrázek 4: Soustava daní v České republice (vlastní zpracování).....	36
Obrázek 5: Porovnání fluktuace zaměstnanců – vlastní zpracování.....	43
Obrázek 6: Nabídka vzdělávání na pracovišti – vlastní šetření (Zdroj: dotazníkové šetření)	48
Obrázek 7: Konzultace možností dalšího rozvoje v oblasti vzdělávání s přímým nadřízeným – vlastní šetření (Zdroj: dotazníkové šetření).....	49
Obrázek 8: Možnost vybrat si zaměření vzdělávací akce – vlastní šetření .....	49
Obrázek 9: V průměru absolvovaná školení – vlastní šetření .....	50
Obrázek 10: využití získaných informací – vlastní šetření.....	51
Obrázek 11: Uchopitelnost informací z prezentací seminářů bez účasti – vlastní šetření .....	51
Obrázek 12: Reakce na možnost zakončení vzdělávací akce testem – vlastní šetření .....	52
Obrázek 13: Preference místa vzdělávání – vlastní šetření .....	53
Obrázek 14: Preference místa vzdělávání dle délky působení na pracovišti ÚP Brno IV – vlastní šetření (Zdroj: dotazníkové šetření).....	53
Obrázek 15: Preferovaná délka školení – vlastní šetření .....	54
Obrázek 16: Nevyhovující skutečnosti na školení vlastní zpracování .....	55
Obrázek 17: Který z uvedených výroků ohledně vzdělávání Vás nejvíce vystihuje? – vlastní zpracování.....	55
Obrázek 18: Vztah k hraní her – vlastní zpracování.....	56
Obrázek 19: Oblíbenost dané hry – vlastní zpracování .....	57
Obrázek 20: Pyramida učení dle Edgara Daleho – vlastní zpracování (OVSENÁK Petr, 2007) (KEN Masters, 2013).....	60
Obrázek 21: Příklad externí gamifikace v bance (KRČMÁŘ, 2017).....	70

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Nárůst počtu VŠ vzdělaných zaměstnanů v letech ve FS .....	43
Tabulka 2: Nárůst počtu VŠ vzdělaných zaměstnanů v letech v ČÚZK .....	43
Tabulka 3: Přehled počtu ukončení služebních a pracovních poměrů ve FS .....	44
Tabulka 4: Možnost absolvování školení mající vliv na pracovní postup.....	50
Tabulka 5: Diagram Postoje/Schopnosti (PLAMÍNEK, 2014, str. 111) .....	59
Tabulka 6: Uzavřené veřejné smlouvy na e-learningová řešení .....	66
Tabulka 7: Swot analýza gamifikačního řešení .....	72

**SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P I: Dotazník.....	79
Příloha P II: Informace podle z. č. 106/1999 sb., o svobodném přístupu k informacím....	84
Příloha P III: Dotazníky ÚP Brno IV.....	CD
Příloha P IV: Dotazníky KP Brno-město.....	CD

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den,

ráda bych Vás touto cestou poprosila o pár minut Vašeho času a vyplnění dotazníku, který slouží k výzkumu ohledně vzdělávání na Vašem pracovišti. Dotazník je zcela anonymní a bude využit pouze jako podklad k mé diplomové práci. Jsem studentkou 2. ročníku magisterského studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, obor Veřejná správa a regionální rozvoj.

Správné odpovědi prosím zakřížkujte.

Předem děkuji za spolupráci a Váš čas.

Marcela Plachá

1) Jste pravidelně informován/a o vzdělávacích akcích na Vašem pracovišti?

- Ano
- Ne

2) Je nabídka vzdělávání na vašem pracovišti dostačující?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím

3) Konzultuje s Vámi Váš přímý nadřízený možnosti Vašeho dalšího rozvoje v oblasti vzdělávání?

- Ano
- Ne

4) Máte možnost vybrat si zaměření vzdělávací akce?

- Ano
- Ano, ale pouze taková, které souvisejí přímo s výkonem práce
- Ne

5) Jak často v průměru absolvujete nějaké školení?

- Měsíčně
- Čtvrtletně
- Půlročně
- Ročně
- Jiné: .....

6) Máte možnost absolvovat taková školení, která by měla vliv na Váš pracovní postup?

- Ano
- Ne

7) Využijete získané informace z absolvovaných školení při Vaší práci?

- určitě ano
- převážně ano
- jen některé
- skoro žádné
- žádné

8) Jsou pro Vás informace z prezentací, ze seminářů jichž jste se nezúčastnil/a, lehce uchopitelné?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím

9) Je pro Vás představa zakončení vzdělávací akce testem nepříjemná?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím

10) Jaké místo vzdělávání preferujete?

- na pracovišti
- mimo pracoviště, ale v blízkosti výkonu zaměstnání (bydliště)
- mimo pracoviště
- nemám žádné preference ohledně místa

11) Jaká délka školení Vám nejvíce vyhovuje?

- v řádu hodin
- celodenní
- vícedenní

12) Co Vám na školeních naopak nevyhovuje? (můžete zatrhnout více možností)

- nic
- přílišná stručnost
- přílišně teoretické
- málo příkladů z praxe
- chybějící praktická cvičení
- Jiné: .....

13) Který z uvedených výroků Vás nejvíce vystihuje?

- Rád/a se vzdělávám všeobecně, nejen v pracovní oblasti
- Rád/a se vzdělávám právě v pracovní oblasti
- Necítím potřebu se vzdělávat, dosažené vědomosti jsou dostačující k výkonu mé práce
- Nerad/a se vzdělávám, ale v pracovní oblasti je to povinnost
- Nerad/a se vzdělávám všeobecně, jen pokud dostanu příkaz

14) Hrajete ve svém osobním volném čase nějaké hry? (např. na mobilním telefonu, tabletu, PC)

- Ano
- Ne

15) Pokud ano, kam byste danou hru zařadil/a?

- Logická
- Desková
- Karetní
- Akční
- Hádanky
- Strategická
- Závodní
- Jiná: .....

16) Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

17) Jak dlouho pracujete na pracovišti?

- do 5 let
- 5 – 10 let
- 10 – 15 let
- 15 – 20 let
- více jak 20 let

18) Jaký je Váš věk?

- do 30 let
- 30 – 40 let
- 40 – 50 let
- 50 – 60 let
- nad 60 let

19) Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- vedoucí pracovník
- řadový pracovník



20) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- vyučen/a
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

# PŘÍLOHA P II: INFORMACE PODLE ZÁKONA Č. 106/1999 SB., O SVOBODNÉM PŘÍSTUPU K INFORMACÍM

## KATASTRÁLNÍ ÚŘAD PRO JIHOMORAVSKÝ KRAJ

Moravské náměstí 1, 601 51 Brno  
IČ: 00213730, tel: 542 521 111, e-mail: [ku.projihomkraj@czuk.cz](mailto:ku.projihomkraj@czuk.cz), ID DS: e33adqt

VAŠE ZNAČKA:

ZE DNE:

NAŠE SP. ZN.: KÚ-0929/2020-700

NAŠE Č. J.: KÚ-0929/2020-700-02050

VYŘIZUJE: Mgr. Jiří Fojtášek

TELEFON: 542 521 126

E-MAIL: [ku.projihomkraj@czuk.cz](mailto:ku.projihomkraj@czuk.cz)

MÍSTO A DATUM: Brno, 12. 3. 2020

**Bc. Marcela Plachá, DiS.**

Molákova 5  
628 00 Brno

### Vzdělávání zaměstnanců ve služebním poměru

Dne 2. 3. 2020 byla Katastrálnímu úřadu pro Jihomoravský kraj (dále jen „KÚ“) doručena Vaše žádost o poskytnutí informace ve smyslu zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů, týkající se vzdělávání zaměstnanců ve služebním poměru na katastrálních pracovištích v působnosti KÚ, a to ve smyslu služebního předpisu náměstka ministra vnitra pro státní službu (č. 4/2019) ze dne 5. 11. 2019, kterým se stanoví Rámcová pravidla vzdělávání ve služebních úřadech.

K Vaší žádosti sdělujeme následující:

Podle ustanovení § 2 odst. 1 zákona o svobodném přístupu k informacím mají povinné osoby povinnost poskytovat informace vztahující se k jejich působnosti. Povinnými osobami ve smyslu uvedeného zákona jsou státní orgány, územní samosprávné celky a jejich orgány a veřejné instituce. KÚ je tak povinnou osobou.

K jednotlivým dotazům uvedeným ve Vaší žádosti uvádíme následující:

- 1) Jakou formou a v jakém časovém rozmezí jsou vzdělávání nově příchozí zaměstnanci v oblasti vstupního vzdělávání úvodního?

Vstupní vzdělávání úvodní je povinné pro všechny zaměstnance. Zahajuje se bezprostředně po nástupu do služby nebo do pracovního poměru a ukončuje se do tří měsíců od zařazení nebo jmenování na služební místo nebo od přijetí do pracovního poměru. Studijní materiály potřebné ke vstupnímu vzdělávání úvodnímu musí zaměstnanec obdržet první den nástupu do práce. Dohled nad vzděláváním zaměstnance provádí pověřený představený, který zaměstnanci v případě potřeby zodpoví dotazy vztahující se k obsahu vzdělávání. Vstupní vzdělávání úvodní se ukončuje formou pohovoru s pověřeným představeným zaměstnancem, na jehož konci zaměstnanec podpisem stvrdí, že se seznámil se studijními materiály a že k jejich obsahu nemá žádné další otázky. Představený vyhotoví potvrzení o absolvování vstupního vzdělávání úvodního, které podepíše představený provádějící pohovor a proškolený zaměstnanec. O ukončení vstupního vzdělávání úvodního je

představený povinen bezodkladně informovat personální oddělení a zaslat mu potvrzení o absolvování vstupního vzdělávání úvodního.

- 2) Jakou formou a v jakém časovém rozmezí jsou vzdělávání nově příchozí zaměstnanci v oblasti vstupního vzdělávání následného?

Vstupní vzdělání následné je jednou z forem přípravy státního zaměstnance a případně i zaměstnance na služebním místě, k vykonání obecné části úřednické zkoušky. Státní zaměstnanec, případně zaměstnanec na služebním místě, se vzdělává samostudiem odborné literatury a případně dalších dokumentů uveřejněných na intranetu KÚ v sekci Státní služba. Vstupní vzdělávání následné je pro zaměstnance, kteří před přijetím do služebního poměru anebo pracovního poměru nevykonali úřednickou zkoušku, povinné. Vstupní vzdělávání následné je považováno za absolvované podáním žádosti o vykonání úřednické zkoušky. Zaměstnanec v pracovním poměru na služebním místě, který nemá v úmyslu vykonat úřednickou zkoušku, nebo zaměstnanec v pracovním poměru na pracovním místě potvrzuje absolvování vstupního vzdělání následného čestným prohlášením, a to nejpozději do 6 měsíců od přijetí do pracovního poměru.

- 3) Jakou formou a jak často jsou vzdělávání všichni zaměstnanci v oblasti průběžného vzdělávání?

Vzdělávacím cílem průběžného vzdělávání je zajistit prohlubování znalostí a dovedností zaměstnanců v návaznosti na již absolvované vzdělání a je realizované za účelem osobního rozvoje zaměstnanců. Průběžné vzdělávání probíhá zpravidla po ukončení vstupního vzdělávání úvodního, a to průběžně po celou dobu trvání služebního nebo pracovního poměru v souladu s požadavky kladenými na systemizované místo. Zaměstnanci jsou průběžně vysíláni na interní semináře podle plánu průběžného vzdělávání KÚ a také na semináře pořádané celoresortně, případně na semináře pořádané externími akreditovanými vzdělávacími agenturami.

- 4) Jakou formou a jak často probíhá vzdělávání představených?

Vzdělávacím cílem vzdělávání představených je osvojit si základní obecné kompetence pro výkon pozice představeného. Vzdělávání představených je realizováno na základě nabídky Katalogu vzdělávacích akcí Institutu pro veřejnou správu Praha nebo prostřednictvím dalších akreditovaných vzdělávacích agentur. Vzdělávání představených se realizuje průběžně celoročně podle potřeby.

- 5) Jakou formou a jak často probíhá jazykové vzdělávání?

Jazykové vzdělávání v současné době na KÚ neprobíhá.

- 6) Jsou ověřovány výsledky vzdělávání v jednotlivých oblastech? Pokud ano, jakým způsobem?

V případě školení řidičů referentských vozidel je součástí školení i test, který je zkušebním komisařem autoškoly následně vyhodnocen. V případě kurzu základů kybernetické bezpečnosti realizovaného prostřednictvím eLearningového vzdělávání byly dosažené znalosti vyhodnoceny formou testu. V případě úřednických zkoušek se jedná o písemný test, na který v případě jeho úspěšného absolvování navazuje ústní zkouška před tříčlennou zkušební komisí.

- 7) Má KÚ vnitřní služební předpis, kterým se stanovují pravidla pro vzdělávání zaměstnanců?

KÚ každoročně vydává komplexní plán vzdělávacích akcí, jehož plnění je pravidelně kontrováno ředitelem KÚ.

S pozdravem

Katastrální úřad -66-  
pro Jihomoravský kraj

Ing. Josef K a m e r a  
ředitel Katastrálního úřadu pro Jihomoravský kraj

## KATASTRÁLNÍ ÚŘAD PRO JIHOMORAVSKÝ KRAJ

Moravské náměstí 1, 601 51 Brno  
IČ: 00213730, tel: 542 521 111, e-mail: [ku.projihomkraj@cuzk.cz](mailto:ku.projihomkraj@cuzk.cz), ID DS: e33adqt

---

VAŠE ZNAČKA:

ZE DNE:

NAŠE SP. ZN.: KÚ-3086/2020-700  
NAŠE Č. J.: KÚ-3086/2020-700-02050  
VYŘIZUJE: Mgr. Jiří Fojtášek  
TELEFON: 542 521 126  
E-MAIL: [ku.projihomkraj@cuzk.cz](mailto:ku.projihomkraj@cuzk.cz)  
MÍSTO A DATUM: Brno, 27. 5. 2020

**Bc. Marcela Plachá, DiS.**

Molákova 5  
628 00 Brno

### Vzdělávání zaměstnanců ve služebním poměru

Dne 18. 5. 2020 byla Katastrálnímu úřadu pro Jihomoravský kraj (dále jen „KÚ“) doručena Vaše žádost o poskytnutí informace ve smyslu zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů, týkající se vzdělávání zaměstnanců ve služebním poměru na katastrálních pracovištích v působnosti KÚ.

K Vaší žádosti sdělujeme následující:

---

Podle ustanovení § 2 odst. 1 zákona o svobodném přístupu k informacím mají povinné osoby povinnost poskytovat informace vztahující se k jejich působnosti. Povinnými osobami ve smyslu uvedeného zákona jsou státní orgány, územní samosprávné celky a jejich orgány a veřejné instituce. KÚ je tak povinnou osobou.

K jednotlivým dotazům uvedeným ve Vaší žádosti uvádíme následující:

- 1) Mají Vaši zaměstnanci možnost vzdělávání formou e-learningu (stálé a pravidelné)? Např. nějaká e-learningová školení zvyšující znalost v oblastech WORD, EXCEL apod.

Formou e-learningového kurzu se pořádá vstupní vzdělávání následné pro zaměstnance správních úřadů, kurz připravuje Sekce pro státní službu Ministerstva vnitra.

Konkrétní e-learningová školení zvyšující znalosti v oblastech WORD, EXCEL apod. nejsou předmětem e-learningových školení. Podle požadavků jednotlivých základních organizačních útvarů se zařazují školení na tato témata do plánu vzdělávání na příslušný rok.

- 2) Máte nějaké intranetové vzdělávací stránky, kde si Vaši zaměstnanci mohou vybrat ze škály nabízených školení?

Intranetové vzdělávací stránky KÚ neprovozuje. Součástí intranetových stránek KÚ je sekce „vzdělávání“, kde jsou dostupné veškeré studijní materiály z jich uskutečněných vzdělávacích akcí.

- 3) Jsou Vaším zaměstnancům přidělována školení bez možnosti jejich výběru jimi samotnými? Tzn. je nabídnuto např. určité školení konkrétní osobě?

Účast na konkrétní vzdělávací akci bývá nabídnuta konkrétní osobě na základě posouzení představeného, který zvažuje vhodnost a účelnost určitého školení pro konkrétního jemu podřízeného zaměstnance. Zaměstnanec si může zvolit i vzdělávací akci sám, ale účastní se jí na základě souhlasu představeného.

- 4) Konzultují Vaši vedoucí se svými podřízenými oblast jejich vzdělávání, případně kurzy, které by mohli absolvovat?

Zpravidla ano, neboť každý představený stanovuje individuální vzdělávací plán pro své podřízené zaměstnance na období kalendářního roku.

- 5) Pořádáte nějaká školení např. na správní řád či zákony potřebné k výkonu práce pro zaměstnance nemající vzdělání v oblasti práva?

Tato školení se pořádají, byť nepravidelně. Zaměstnancům bez právního vzdělání bývají předávány informace týkající se orientace v obecně závazných i resortních předpisech, které upravují jimi vykonávané činnosti. Pro tyto vzdělávací akce není zavedeno speciální pojmenování, zpravidla se označují podle oblastí, které se věnují. Zpravidla se jedná o jednodenní vzdělávací akce pořádané v prostorách KÚ, přičemž jsou vždy stanoveny maximální počty účastníků z jednotlivých základních organizačních útvarů, kdy limitujícím faktorem je kapacita sálu, v němž školení probíhá. Tato školení nejsou pořádána formou e-learningu.

- 6) Máte nějakou možnost celoresortního výběru školení pro své zaměstnance?

Tato možnost je dána resortním vzdělávacím plánem, který je v gesci Českého úřadu zeměměřického a katastrálního, který také stanoví maximální počty účastníků konkrétní vzdělávací akce z každého územního orgánu.

- 7) Absolvují na Vašich pracovištích více seminářů zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním nebo zaměstnanci se středním vzděláním s maturitou?

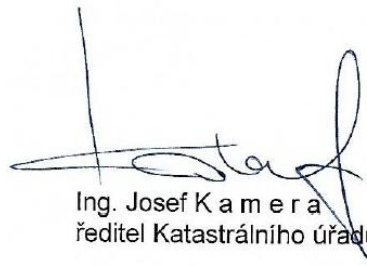
Více seminářů absolvují zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním.

- 8) Kolikrát do roka jsou vzdělávání Vaši řadoví zaměstnanci za odbor právních vztahů k nemovitostem a jak často za odbor geodetických informací KN formou interních seminářů?

Počty vzdělávacích akcí se každý rok liší. Obecně lze konstatovat, že v letech 2013 až 2016 převládaly semináře zaměřené na právní problematiku, což souviselo s dopady rekonstrukce soukromého práva na správu katastru nemovitostí. Po roce 2016 přibývá vzdělávacích akcí se zaměřením na zeměměřickou problematiku, což souvisí s novými úkoly katastrálních úřadů, zejména při provádění revizi údajů katastru.

V roce 2019 se uskutečnily čtyři vzdělávací akce se zaměřením na právní problematiku a sedm vzdělávacích akcí se zaměřením na geodetickou oblast. Uvedeny jsou vzdělávací akce, které přímo pořádal KÚ.

S pozdravem

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Josef K a m e r a'. The signature is stylized with a large initial 'J' and a long horizontal stroke.

Ing. Josef K a m e r a  
ředitel Katastrálního úřadu pro Jihomoravský kraj