

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH  
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**VZDĚLÁVÁNÍ VE STÁTNÍ SPRÁVĚ**

**Autor práce: Kateřina Škabroudová**

**Studijní obor: Regionální studia**

**Forma studia: Kombinované studium**

**Vedoucí práce: RNDr. Růžena Ferebauerová**

**Katedra: Katedra společenských věd**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce RNDr. Růženě Ferebauerové za cenné rady,  
připomínky a metodické vedení práce.

## **ABSTRAKT**

ŠKABROUDOVÁ, K. *Vzdělávání ve státní správě : bakalářská práce*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2011. 64 s.  
Vedoucí bakalářské práce : RNDr. Růžena Ferebauerová.

**Klíčová slova:** státní správa, vzdělávání

Bakalářská práce se zabývá a zároveň hodnotí aktuální téma současné doby – vzděláváním zaměstnanců ve státní správě. Konkrétně vzděláváním zaměstnanců územních finančních orgánů.

Teoretická část bakalářské práce je zaměřena na popis základních poznatků z oblasti vzdělávání zaměstnanců a možnosti jejich kariérního růstu v organizaci.

V praktické části bakalářské práce je popsán postup vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů a možnost jejich dalšího vzdělávání. Na základě dotazníkového šetření je analyzován současný systém vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů a potřeby zaměstnanců vzdělávat se.

V souladu se získanými daty, autorka navrhuje možnost, jak zjištěný stav řešit.

## **ABSTRACT**

ŠKABROUDOVÁ, K. *Education in Public Administration : Bachelor thesis.*  
České Budějovice : The College of European and Regional Studies, o. p. s., 2011. 64 p.  
Supervisor : RNDr. Růžena Ferebauerová.

**Key words:** public administration, education

This bachelor thesis deals with the current issue of our time and assesses it, too – the education of employees in public administration. Actually, it concerns the education of employees in local financial institutions.

The theoretical part of this bachelor thesis is focused on describing the basic knowledge in the field of staff training and opportunities for career growth in their organizations.

The practical part of this bachelor thesis describes the procedure of training of local financial institutions and the possibility of their further education. Based on the survey, the present system of education of territorial financial authorities and staff needs to learn are analyzed here.

In accordance with the obtained data, the author proposes a way of solving the found state.

# OBSAH

ÚVOD.....	8
<b>1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE .....</b>	<b>10</b>
<b>2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A LIDSKÉHO KAPITÁLU .....</b>	<b>11</b>
2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	11
2.2 ŘÍZENÍ LIDSKÉHO KAPITÁLU .....	14
<b>3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ .....</b>	<b>15</b>
<b>4 E-LEARNING .....</b>	<b>19</b>
<b>5 ROZVOJ MANAŽERŮ.....</b>	<b>22</b>
<b>6 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>24</b>
<b>7 METODY VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>26</b>
<b>8 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ – VZDĚLÁVÁNÍ A KARIÉRA ZAMĚSTNANCŮ ÚZEMNÍCH FINANČNÍCH ORGÁNŮ .....</b>	<b>28</b>
<b>9 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ .....</b>	<b>32</b>
9.1 VSTUPNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	32
9.1.1 Úvodní (kurz typu A).....	32
9.1.2 Následné.....	34
9.2 ODBORNÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....	35
9.2.1 První stupeň .....	35
9.2.2 Druhý stupeň .....	37
9.2.3 Třetí stupeň .....	38
9.3 MANAŽERSKÉ VZDĚLÁVÁNÍ .....	39
9.4 JAZYKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....	41
9.5 VZDĚLÁVÁNÍ V DALŠÍCH OBLASTECH.....	41
9.6 VZDĚLÁVÁNÍ LEKTORŮ A JEJICH ODBORNOST.....	43
9.7 VZDĚLÁVÁNÍ V RÁMCI REGIONÁLNÍCH AKCÍ FINANČNÍHO ŘEDITELSTVÍ.....	44
9.8 E-LEARNINGOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ .....	44
9.9 ZAKONČENÍ KURZŮ .....	45
<b>10 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>47</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>56</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>58</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>60</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>61</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....</b>	<b>62</b>



## ÚVOD

V minulých letech patřil mezi hlavní aktiva organizace hlavně hmotný majetek. V této době již organizace nevlastní téměř žádné nemovitosti a jejich jedinou konkurenční výhodou jsou znalosti zaměstnanců. Organizace si uvědomují, jakou cenu pro ně mají vzdělání zaměstnanci, kteří dokáží spolupracovat, sdílet informace s ostatními a rozvíjet své znalosti tolik potřebné k efektivnímu fungování v dnešním tržním prostředí.

*„Peter F. Drucker ve svých dílech předpovídal, že vysoce kvalifikovaní lidé budou v podnikání mimořádně žádaní a stále vzácnější. Hovořil o tom, že vzdělávání se stává klíčovým, ba dokonce až jediným zdrojem konkurenční výhody. Úspěšné podniky světového formátu svým chováním a dosahovanými výsledky dávají tomuto klasikovi managementu zapravdu. Uvědomily si, že pokud chtějí dosahovat vynikajících výsledků ve finanční oblasti, musejí mít nejenom dobré technologie, skvělé interní procesy a péči o zákazníka, ale potřebují rovněž získat kvalifikované pracovníky, talenty, musejí je udržet a cíleně rozvíjet jejich vědomosti a dovednosti, aby úspěšně dosahovali strategických cílů svých podniků. Jde o to, že právě zaměstnanci podniku jsou nositeli myšlenek, zkušeností, poznatků a na jejich přístupu a tvořivosti závisí úspěch podniku jako celku. Manažeři na vlastní kůži zjišťují, že lidé jsou skutečně základním předpokladem, alfou a omegou podnikání, Ne vždy se dají získat „hotoví“ zaměstnanci v té skladbě či množství a s takovými vědomostmi, znalostmi, dovednostmi, přístupem a postoji, jaké podnik při své kultuře právě potřebuje. Potom nastupuje potřeba efektivního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, aby se co nejrychleji dostali na požadovanou úroveň.“<sup>1</sup>*

*„Vzdělávání je plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi. Rozvoj je komplexem aktivit zaměřených na zvyšování osobního potenciálu jedince. Měl by představovat trvalý proces probíhající po celý aktivní život člověka zahrnující průběžné vzdělávání, růst a změny.“<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> VODÁK, J., KUCHARÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Grada Publishing, a. s., 2007, s. 13.

<sup>2</sup> BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Alfa Publishing, 2007, s. 11.



Na základě výše uvedených informací si autorka vybrala vzdělávání zaměstnanců ve státní správě, jako velmi aktuální a přínosné téma. Téma vzdělávání zaměstnanců je poměrně hodně zastoupeno v odborné literatuře, která je dostupná. Bakalářská práce popisuje systém vzdělávání zaměstnanců ve státní správě.

# 1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Cílem této bakalářské práce na téma „Vzdělávání ve státní správě“ je popsat poznatky z oblasti vzdělávání zaměstnanců státní správy a možnosti prohlubování kvalifikace těchto zaměstnanců. Autorka využila informace ke vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů. Výsledkem této bakalářské práce je obecný popis vzdělávání v organizaci a popis toho, jak konkrétně probíhá vzdělávání zaměstnanců státní správy a jaké možnosti mají zaměstnanci k dispozici pro další prohlubování své kvalifikace.

Územní finanční orgány mají svůj systém vzdělávání, který řídí Generální finanční ředitelství. V kompetenci finančních ředitelství a finančních úřadů jsou pouze regionální vzdělávací akce.

Cílem bakalářské práce na téma „Vzdělávání ve státní správě“ je popsat, jak funguje způsob vzdělávání zaměstnanců ve státní správě. Kterými systémovými kurzy, semináři, vzdělávacími akcemi musí nový zaměstnanec projít v průběhu prvních tří let a absolvování následných školení, systémových kurzů, seminářů, vzdělávacích akcí a přednášek.

V bakalářské práci bylo použito několik zdrojů odborné literatury, jak české, tak i zahraniční, která byla zdrojem informací hlavně pro teoretickou část. V praktické části jsou zdrojem interní předpisy územních finančních orgánů. Autorka využila možnosti přístupu k interním předpisům územních finančních orgánů a po dohodě s ředitelem finančního ředitelství a s ředitelem jednoho z finančních úřadů bylo provedeno dotazníkové šetření. Nevýhodou zpracování výsledků dotazníkového šetření je nedostatek odevzdaných dotazníků.

## 2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A LIDSKÉHO KAPITÁLU

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

*„Personální řízení bylo nahrazeno pojmem řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů vyjadřuje proces řízení lidí v organizaci. Je to promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů pojednává o přístupech a filozofiích, které ovlivňují řízení lidí v organizacích a role personálního útvaru a jeho členů a uvažuje také o tom, co ovlivňuje řízení lidí v mezinárodním prostředí.“<sup>3</sup>*

Řízení lidských zdrojů je možné charakterizovat jako organizaci procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí firmy i požadavky pracovníků.

V řízení lidských zdrojů se propojuje filozofie, strategie, politiky, procesy, praxe a programy v oblasti lidských zdrojů. Filozofie popisuje základní principy v řízení lidí. Strategie určuje, jakým směrem se řízení lidských zdrojů bude ubírat. Politiky jsou zásady, které určují, jak by měly být všechny hodnoty, principy a strategie uplatněny. Procesy popisují postupy při uplatňování politik. Praxe zahrnuje neformální přístupy. Programy zaručují, že se strategie, politika a praxe uskuteční podle plánu.

*„Formování lidských zdrojů a systém jejich fungování v organizaci musí reagovat na objektivní podmínky, které vytváří vnější podnikatelské prostředí i legislativní rámec regulující pracovní vztahy. Jedním z modelů řízení lidských zdrojů je tzv. model shody a druhým je tzv. Harvardský systém. Základní rysy koncepce řízení lidských zdrojů kladou důraz na:*

- *zájmy managementu,*
- *uplatnění strategického přístupu, tj. takového, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace a posílení jejich zájmů,*
- *dosahování přidané hodnoty pomocí lidí prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu,*
- *dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace,*

---

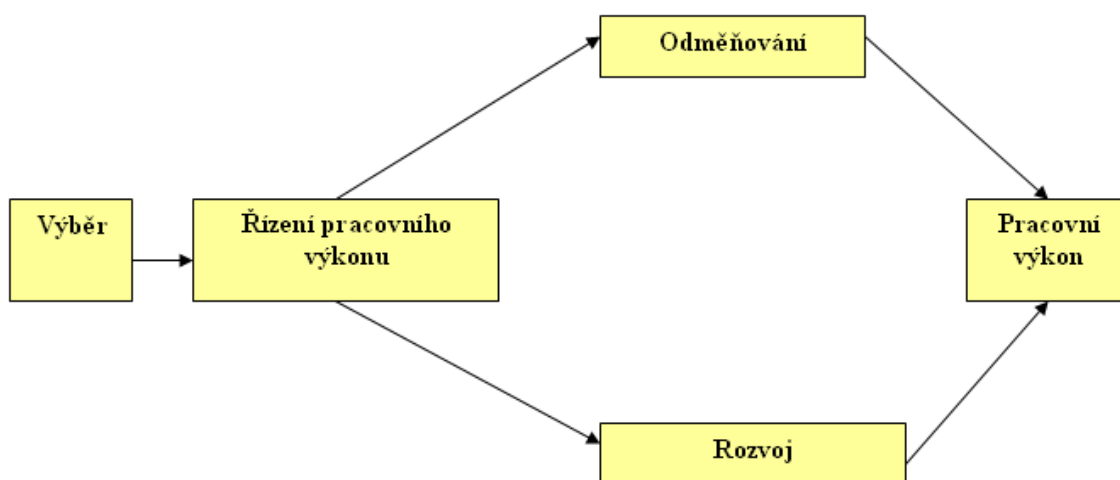
<sup>3</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing, a. s., 2007, s. 25.

- *potřebu silné podnikové kultury vyjádřené v její deklaraci a poslání hodnot a posilované pomocí komunikace, vzdělávání a procesu řízení pracovního výkonu.*<sup>4</sup>

Model shody je systém lidských zdrojů a struktura organizace je řízena v souladu se stanovenou strategií organizace. Tento model tvoří proces výběru, hodnocení, odměňování a rozvoje (viz obrázek č. 1 – Cyklus lidských zdrojů). Výběr spojuje existující lidské zdroje s pracovními místy. Hodnocení řídí pracovní výkon. Odměňování je nejvíce nedostatečně využívaná a špatně prováděná manažerská stimulace výkonu organizace. Rozvoj pomáhá zkvalitnit zaměstnance.

Harvardský systém je model, jehož teorie a praxe v řízení lidských zdrojů má významný vliv spíše pro manažery než jen pro personální útvary a personalisty (viz obrázek č. 2 – Harvardský systém řízení lidských zdrojů).

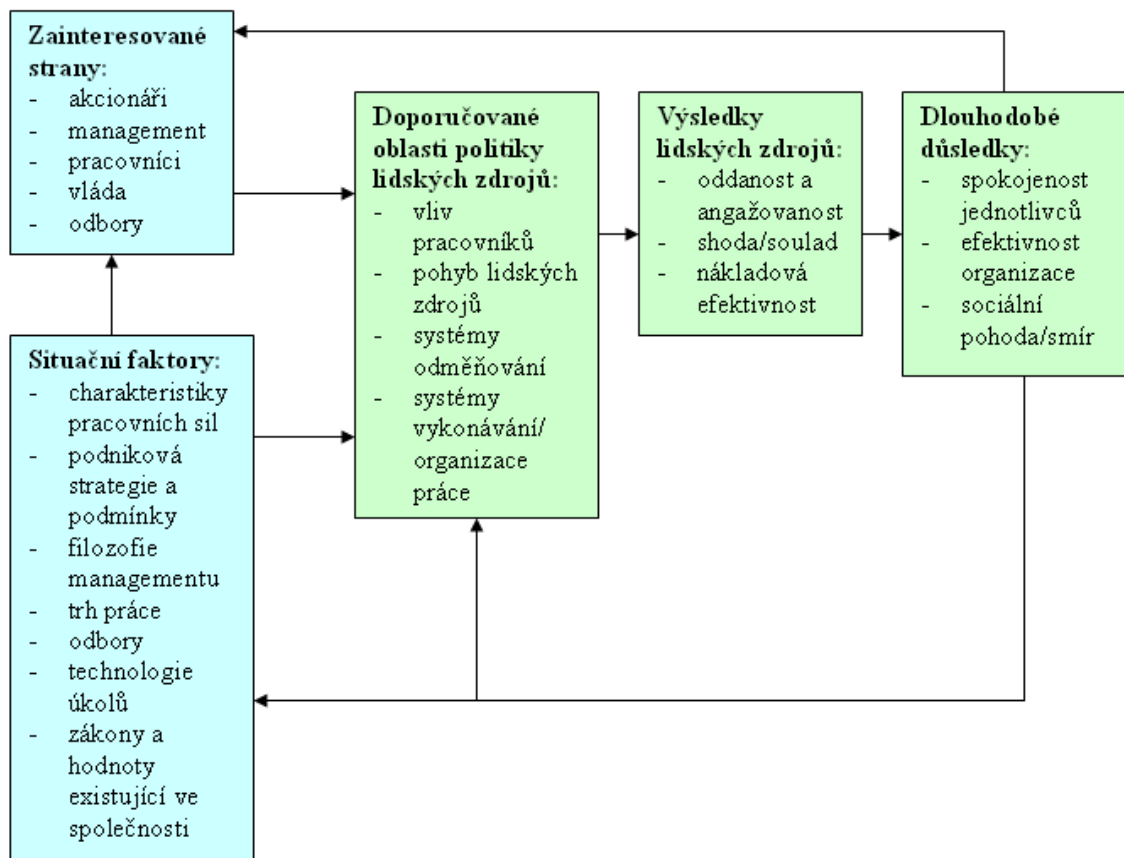
„Obrázek č. 1 - Cyklus lidských zdrojů“<sup>5</sup>



<sup>4</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ Z., ŠUBRT B. *Řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck, 2001, s. 2.

<sup>5</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing, a. s., 2007, s. 29.

„Obrázek č. 2 – Harvardský systém řízení lidských zdrojů“<sup>6</sup>



Cílem řízení lidských zdrojů je efektivnost organizace, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování, zaměstnanecké vztahy, uspokojování rozdílných potřeb a překlenování propastí mezi rétorikou a realitou. Je to zabezpečení kvalitativní (výkonnost, tvořivost, motivace) a kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura). „Stanovení cílů vychází z odhadu rozhodujících trendů vývoje a jejich dopadu na činnost firmy a její širší i nejbližší okolí.“<sup>7</sup>

Základní cíle personální práce v hospodářské a sociální oblasti jsou:

a) ekonomická oblast

- využití lidské práce,
- zlepšení kvality struktury lidských zdrojů,
- ekonomické zhodnocení vložených prostředků na rozvoj lidských zdrojů,
- udržení nákladů na optimální výši,
- odměňování podle výkonu,

<sup>6</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing, a. s., 2007, s. 30.

<sup>7</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ Z., ŠUBRT B. *Řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck, 2001, s. 5.

- b) sociální oblast
  - naplnění osobních cílů,
  - identifikovat cíle organizace,
  - motivovat pracovníky.

## 2.2 Řízení lidského kapitálu

*„Řízení lidského kapitálu se týká získávání, analyzování a předkládání zpráv informujících o tom, jak v oblasti řízení lidí probíhá hodnota přidávající strategické investování a operativní rozhodování, a to jak celoorganizační, tak na liniové úrovni. Charakteristickým rysem definice řízení lidského kapitálu je použití nástrojů měření jako určitého vodítka pro řízení lidí, které se považuje za bohatství, za aktiva organizace, a zdůrazňuje, že konkurenční výhody se dosahuje strategickým investováním do tohoto bohatství pomocí získávání a stabilizace pracovníků, řízení talentů a programů vzdělávání a rozvoje.“<sup>8</sup>* Lidským kapitálem rozumíme lidský faktor v organizaci. Lidský kapitál je kombinací inteligence, dovedností a zkušeností, které dávají organizaci charakter.

---

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing, a. s., 2007, s. 47.

### 3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

Náklady na vzdělávání pracovníků jsou dlouhodobou investicí organizace. Vzdělávání je proces, při kterém zaměstnanec získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Vzdělávání by mělo být orientováno cíleně. Vzdělávání ovlivňuje chování a poznávání zaměstnanců. Zaměstnanci mohou ukázat, že znají to, co ostatní neznají.

Existují čtyři typy vzdělávání:

- **instrumentální vzdělávání** – jak lépe vykonat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu,
- **poznávací (kognitivní) vzdělávání** – je založeno na zlepšení znalostí a pochopení věcí,
- **citové (emoční) vzdělávání** – je založeno více na formování postojů nebo pocitů než na formování znalostí,
- **sebereflektující vzdělávání** - je založeno na formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování.

V organizaci se vzdělávání nejčastěji setkává s tím, že náklady jsou snižovány jako první. Pro malé a střední organizace je nejlepší a cenově nejvýhodnější interní vzdělávání na pracovišti. Ale překážkou této metody je malá kapacita školitelů.

Cílem vzdělávání v organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné zaměstnance. K tomu je potřeba zajistit, aby zaměstnanci byli připraveni a ochotni se vzdělávat. Také se předpokládá, že budou využívat všechny existující zdroje vzdělávání, které má organizace k dispozici, samozřejmě pod vedením svých liniových manažerů.

*„Podněcování vzdělávání (učení se) se opírá o model zaměřený na postup, který spočívá v usnadňování vzdělávacích aktivit jednotlivých zaměstnanců a v poskytování prostředků potřebných ke vzdělávání. Na druhé straně výcvik (odborné vzdělávání) zahrnuje i používání modelu zaměřeného na obsah, který znamená s předstihem rozhodovat, jaké znalosti a dovednosti je třeba zlepšit pomocí výcviku, plánovat program, rozhodovat o metodách výcviku a překládat obsah v logickém pořadí*

*prostřednictvím různých forem vzdělávání. Sloman rozlišuje mezi učením, vzděláváním se, které „je doménou jedince“, a výcvikem, který „je doménou organizace“. Současné přístupy se zaměřují na individuální vzdělávání se a zabezpečují, aby k němu podle potřeb docházelo v podobě „jen pro vás“ a „právě včas“.*<sup>9</sup>

Podmínky pro efektivní vzdělávání jsou odvozeny z teorií a koncepcí (stylů) učení. Hlavní teorie se týkají upevňování správných reakcí, poznávací (kognitivní) teorie, učení se ze zkušeností, sociální učení.

**Teorie upevňování správných reakcí** vyjadřuje to, že změny v chování jsou důsledkem reakce zaměstnance na události nebo stimuly. Faktorem, který upevňuje správnou reakci je hnací síla (základní potřeba), podnět (proces učení stimuluje), reakce (znalosti, které využijí k výkonu) a upevňování správných reakcí (upevňování prostřednictvím zpětné vazby).

**Poznávací (kognitivní) teorie** je založena na získávání znalostí a jejich pochopení prostřednictvím absorpce informací v podobě pouček, pojmů a faktů a jejich osvojení.

**Teorie učení se ze zkušeností** je teorií, která je založena, jak už název napovídá, na poučení se ze zkušeností. Zaměstnanec se učí tím, že přemýšlí a rozebírá své vlastní zkušenosti.

**Sociální teorie učení** je teorie založená na tom, že člověk se učí v prostředí skupiny lidí, s kterými spolupracuje.

Mezi koncepce (styly) učení patří zejména Kolbovy styly učení a Honeyho a Mumfordovy styly učení.

**Kolbovy styly učení** jsou definovány tak, že existuje cyklus učení, který tvoří čtyři fáze (viz obrázek č. 3 – Kolbovy styly učení):

- *konkrétní zkušenosti/zážitky* – tato fáze může být naplánovaná či náhodná,
- *pozorování a reflexe* (reflexní pozorování) – je to fáze, kdy přemýšlíme o zážitku či zkušenosti a jejím významu,
- *formování abstraktních pojetí a generalizace* (abstraktní vytváření pojetí; vytváření teorií) – fáze, kdy zkušenosti či zážitky aplikujeme v případě podobných situací,

---

<sup>9</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing, a. s., 2007, s. 462.



- *ověřování důsledků pojetí v nových situacích* (aktivní experimentování) – fáze testování myšlenek v nových situacích, které jsou novým východiskem pro novou zkušenost, a tím se cyklus opakuje pořád dokola.

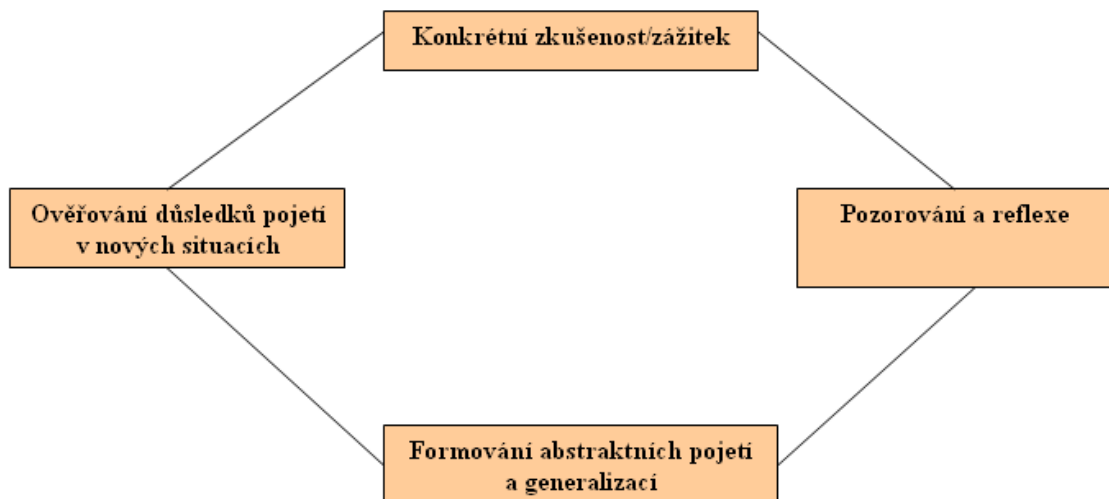
*„Přizpůsobivý styl zdůrazňuje jednání, plnění plánů a úkolů a účast na nových činnostech a akcích. Jeho nositelé se přizpůsobují změnám v bezprostředním okolí.*

*Divergentní styl se projevuje v představivosti a ve schopnosti rozeznávat významy a hodnoty. Jeho nositelé se na věci dívají z různých hledisek a jsou schopni shrnout řadu různých souvislostí do jednoho celku. Vedou si dobře v situacích, které vyžadují alternativní přístupy a mohou mít různé důsledky.*

*Asimilující styl spoléhá na indukční myšlení a na schopnost vytvářet teoretické modely, v nichž se nesourodá pozorování asimilují do integrovaných modelů.*

*Konvergentní styl se soustřeďuje na řešení problémů a praktické aplikace idejí za tím účelem, aby se s použitím znalostí našla jednoznačná řešení specifických problémů.“<sup>10</sup>*

*„Obrázek č. 3 – Kolbovy styly učení“<sup>11</sup>*



**Honeyho a Mumfordovy styly učení** jsou definovány na rozeznání čtyř typů učících se osob a tím pádem jsou i čtyři styly učení:

- *aktivisté* – osoby zapojující se do nových zkušeností a zážitků,

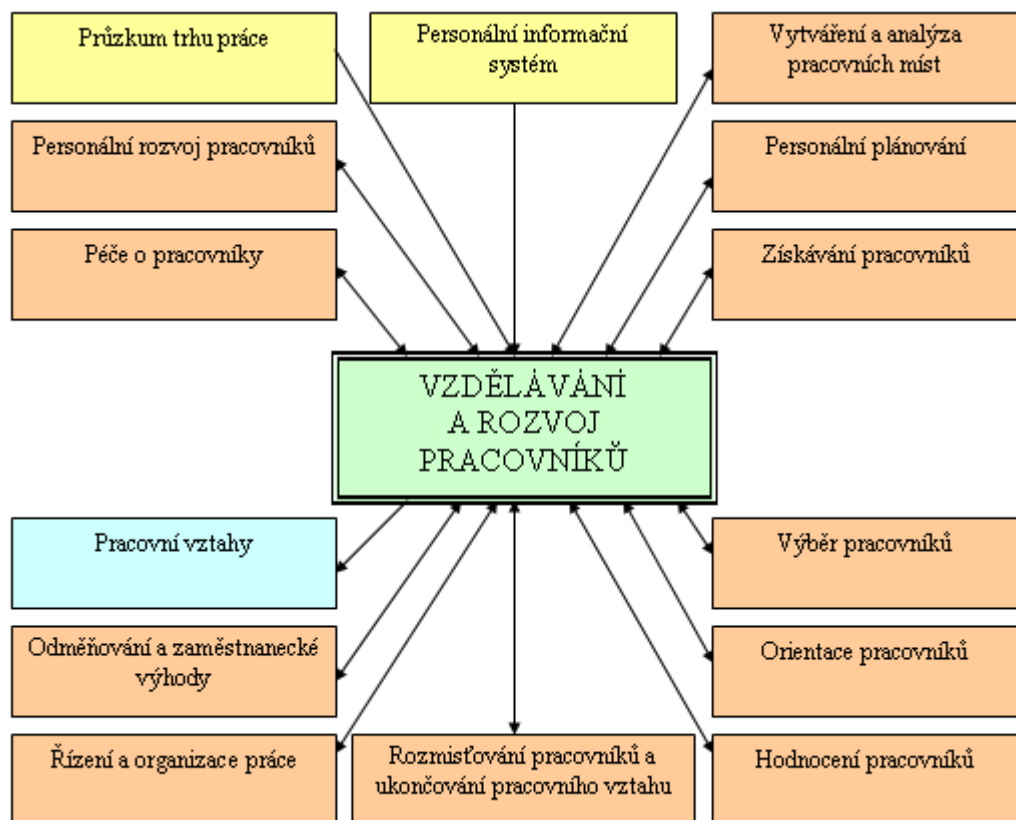
<sup>10</sup> PROKOPENKO, J., KUBR, M. A KOLEKTIV. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Grada Publishing, spol. s r. o., 1996, s. 44 – 45.

<sup>11</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing, a. s., 2007, s. 455.

- *přemítaví* – osoby pozorující nové zkušenosti a zážitky, shromažďují údaje a pak je zkoumají, aby došli k závěru,
- *teoretici* – osoby upravující pozorování ve formě logických teorií,
- *pragmatici* – osoby zkoušející nové myšlenky, přístupy a pojetí, aby viděli, jak fungují.

*Vzdělávání a rozvoj pracovníků má mimořádný význam pro efektivní provádění řady dalších personálních činností a má samozřejmě na tyto činnosti významné vazby (viz obrázek č. 4 – Vazby vzdělávání a rozvoje pracovníků na ostatní personální činnosti).<sup>12</sup>*

Obrázek č. 4 – Vazby vzdělávání a rozvoje pracovníků na ostatní personální činnosti



<sup>12</sup> KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Linde nakladatelství s. r. o., 2000, s. 316.

## 4 E-LEARNING

E-learning nebo také elektronické vzdělávání je jednou z možností vzdělávání zaměstnanců. Cílem e-learningu je zajistit vzdělávání zaměstnanců v dostatečné kvalitě a době, která je pro zaměstnavatele důležitá. K e-learningu dochází právě tehdy, kdy je to pro organizaci nejvhodnější. Může být uskutečňováno v malých dávkách, které jsou zaměřeny na konkrétní cíl. Je zaměřené pouze na jednoho zaměstnance tím, že si zaměstnanec vybere pouze předměty, které ho zajímají. Může poskytovat aktuální informace zaměstnancům v různých částech České republiky. Základním předpokladem je, že jsou počítače propojeny do jedné sítě, kde jsou všechny informace sdíleny s ostatními zaměstnanci. „Vzdělávající se osoby mají pod kontrolou intenzitu svého vzdělávání, i když na druhé straně jim mohou být dány určité cíle nebo termíny dokončení a mohou jim být od tutorů, konzultantů, poskytovány rady, jak by se měli učit. Ale i když je podporováno a umožňováno samostatné vzdělávání, je dopad e-learningu silně ovlivňován tím, jaká podpora je vzdělávajícím se osobám poskytována. To, co opravdu rozhoduje, je spíše efektivnost této podpory než znalost, zvládnání samotné technologie. Kvalita obsahu je důležitá, ale podpora od tutorů, konzultantů nebo e-moderátorů ji může výrazně zvýšit. E-moderátoři moderují, řídí činnost skupiny vzdělávajících se osob ve fórech výměny znalostí, organizují předávání informací, radí a v případě, kdy je to vhodné, také komentují, vyslovují své připomínky.“<sup>13</sup>

Obsah e-learningových kurzů by měl být vytvořen na základě pedagogických zásad:

- vzdělávání musí osoby stimulovat,
- program a obsah musí být závažný, způsob prezentace musí být zajímavý, je třeba používat grafické nástroje, animace, audio, interaktivní simulace, scénáře, případové studie, projekty, setkání za účelem otázek a odpovědí, aktivity zaměřené na řešení problémů,
- osoby musí být vedeny k tomu, aby reagovaly na podněty a byly zapojeny do procesu vzdělávání,
- měly by chápat cíl svého vzdělávání, pracovat samostatně, ale v případě nutnosti je třeba jim i pomoci,

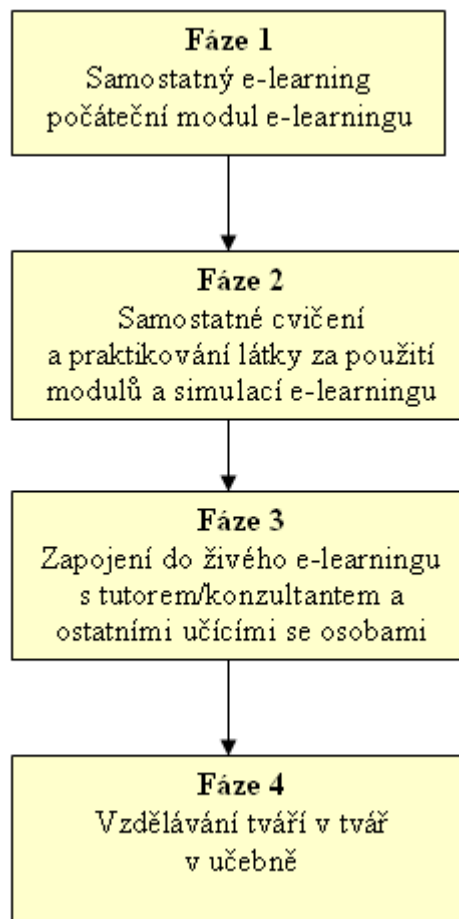
---

<sup>13</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing, a. s., 2007, s. 482 - 483.

- program musí být uváděn po částech,
- vzdělávající osoby by si měly být schopny naplánovat své vzdělávání samostatně, vlastním tempem,
- měly by být schopny posoudit své pokroky ve vzdělávání a mělo by se jim dostat zpětné vazby.

Správně vytvořený e-learning je vyvážený, je nutné vytvořit rovnováhu mezi elektronickým a běžným vzděláváním (viz obrázek č. 5 – Správně vytvořený e-learning).

„Obrázek č. 5 – Správně vytvořený e-learning“<sup>14</sup>



Vytvoření procesu e-learningu zahrnuje následující postupy:

- **počáteční analýza** popisuje strategii rozvoje lidských zdrojů v souvislosti s podnikovou strategií organizace, vnějším prostředím, kulturou a technologií. Zjišťuje potřeby vzdělávání v organizaci – investice do vzdělávání, rozšíření

<sup>14</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing, a. s., 2007, s. 484.

stavu znalostí a dovedností zaměstnanců. Posuzuje silné a slabé stránky současného stavu vzdělávání zaměstnanců,

- **oblast působnosti e-learningu** posuzuje potřebu zlepšit současný stav e-learningu v organizaci. Zjišťuje, v čem by mohl být e-learning pro organizaci vhodný,
- **vytváření programů** pro to, v čem je potřeba organizace vzdělávat své zaměstnance, jak tuto potřebu uspokojí e-learning, jaký systém je třeba použít, jak bude e-learning kombinován s ostatními formami vzdělávání. Je třeba pochopit znalosti zaměstnanců organizace a jejich požadavky na vzdělávání, proškolení tutorů/konzultantů a moderátorů e-learningu. Zajistit počítače, knihovny, centra vzdělávání,
- **realizace** je proces, kdy je potřeba zajistit informační materiály, zařízení, manažery, personální činnosti. Spustit e-learning v pilotním ověřování,
- **vyhodnocení** monitoruje a vyhodnocuje výkon a účinek e-learningu.

*„Výhody e-learningu:“<sup>15</sup>*

- a) možnost naplnění strategie bezbariérového přístupu,
- b) standardizované znalosti (všichni dostanou stejné informace),
- c) možnost v krátkém okamžiku vzdělávat velké množství lidí,
- d) možnost ověření efektivity studia.

---

<sup>15</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Grada Publishing, a. s., 2007, s. 198.

## 5 ROZVOJ MANAŽERŮ

Rozvoj manažerů organizace je důležitý pro jejich výkon a pro přípravu na vyšší funkce a pro vyšší odpovědnost do budoucna. Cílem rozvoje manažerů je to, aby pochopili, co se od nich očekává, jak v současnosti, tak i do budoucna. Manažeři by měli mít schopnost stimulovat a rozvíjet své podřízené, řídit je i jejich výkon, pracovat i za hranicemi svého oboru, vytvářet nové vztahy se zákazníky a musí být schopni vyvažovat odborné a generické dovednosti. *„Nejdůležitější věcí, na kterou je v souvislosti s rozvojem manažerů třeba pamatovat, je to, že musí být orientován na podnikové úkoly, a to dokonce i tehdy, když bude zaměřen na rozvoj individuálního výkonu a potenciálu. Podnik musí rozhodovat o tom, jaký druh manažerů k dosažení svých strategických cílů potřebuje, a podnik musí rozhodovat i o tom, jak nejlépe tyto manažery získat a rozvíjet. I v případě, kdy je kladen důraz na rozvíjení sebe sama, a to je žádoucí, musí podnik dávat jasné signály – alespoň v obecných rysech – k tomu, v čem by mělo toto rozvíjení sebe sama spočívat a jak by mělo probíhat.“<sup>16</sup>*

Rozvoj manažerů je založen na několika přístupech: formálním, neformálním, uceleném, na přístupu založeném na schopnostech.

**Formální přístupy** zahrnují rozvoj prostřednictvím koučování, konzultování, monitorování a odezvy ze strany nadřízených manažerů, získáváním pracovních zkušeností, vzděláváním pomocí interních a externích kurzů.

**Neformální přístupy** zahrnují důraz na sebehodnocení, vypracování vlastních plánů osobního rozvoje, diskutování o svých problémech a příležitostech se svými nadřízenými.

**Ucelený (integrováný) přístup** je založen na reálnosti a skutečné podstatě řízení, relevanci, seberozvíjení, učení se ze zkušeností (empirické učení) a formálním vzděláváním.

**Rozvoj manažerů založený na schopnostech** se může soustředit jen na omezený počet schopností, které jsou podstatou manažerů v organizaci. Jde například o schopnost strategie, schopnost řídit změny, schopnost řídit týmy, schopnost řídit vztahy a schopnost řízení v mezinárodním prostředí.

---

<sup>16</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing, a. s., 2007, s. 490 - 491.

*„Snahou lektorů je navrhovat a organizovat takové vzdělávací procesy, které jsou jak obsahem, tak metodicky co nejbližší činnosti manažera ve skutečném prostředí. Každá, více než jednodenní, vzdělávací akce by měla obsahovat příležitosti a procesy, umožňující všem účastníkům v učení pokračovat i po ukončení formální části této vzdělávací akce.“<sup>17</sup>*

---

<sup>17</sup> PROKOPENKO, J., KUBR, M. A KOLEKTIV. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Grada Publishing, spol. s r. o., 1996, s. 40.

## 6 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

*„Učení v organizaci probíhá na třech úrovních: výcvik, rozvoj a organizační rozvoj. Výcvik se týká získávání znalostí, dovedností a postojů, které vedou ke zlepšení výkonu na současném pracovišti. Rozvoj je zaměřen na získávání znalostí a postojů, které mohou být požadovány z hlediska dlouhodobého rozvoje individuální odborné kariéry a cílů organizace. Organizační rozvoj je proces sledující cíl efektivnějšího fungování organizace jako celku a tvorby takového prostředí v organizaci, které by přispívalo k vyšší kvalitě práce a spokojenosti zaměstnanců. Organizační rozvoj zvyšuje efektivitu organizace a míru uspokojení svých členů prostřednictvím plánovaných opatření, která využívají principů behaviorálních věd. Je zřejmé, že výcvik, rozvoj a organizační rozvoj jsou vzájemně propojeny. Všechny tyto metody jsou soustředěny na zvyšování efektivity organizace pomocí zdokonalování lidských zdrojů. Rozvoj lidských zdrojů začíná v okamžiku, kdy je přijat nový zaměstnanec.“<sup>18</sup> S růstem technické náročnosti a rychlostí pokroku je třeba, aby organizace investovaly do rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců a rozvíjení jejich kompetencí. „K rozvoji potřebných schopností zaměstnanců organizace přispívají výchova a vzdělávání. Proces výchovy a proces vzdělávání spolu úzce souvisejí a navzájem se významně ovlivňují. Výchovu chápeme jako proces vytváření osobnosti člověka. Vzdělávání představuje formu dotváření a rozvoje osobnosti. V nejširším slova smyslu je třeba ho chápat jako prvotní, rozšiřující, doplňující a inovační vzdělání.“<sup>19</sup> Výchova je procesem, kdy se tvoří vzdělávací návyky a kdy se zaměstnanec učí, jak převádět získané informace do praxe. Vzdělávání zaměstnanců se stává nezbytným, a to hlavně v důsledku rychlých změn na trhu, které způsobuje globalizační tlak. Tento tlak vytváří nové podnikání, které vyžaduje nové vědomosti a dovednosti, proto je třeba zaměstnance vzdělávat, a to v co nejkratší době. Pokud organizace nezajistí dostatečný počet vzdělaných zaměstnanců v určené době, je třeba, aby jim poskytla podmínky pro individuální vzdělávání – např. dálkové/distanční vysokoškolské studium. Některé organizace neposkytují svým zaměstnancům výhodu individuálního či podnikového vzdělávání, a proto dochází k tomu, že si organizace vybírají zaměstnance, kteří již toto vzdělávání nepotřebují a potřebné dovednosti již získali při nedávném dokončení školy. U takových zaměstnanců dochází k tomu, že jim chybí zkušenosti získané lety praxe. Ovšem ne jen*

<sup>18</sup> BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Grada Publishing, spol. s r. o. 1998, s. 16 – 17.

<sup>19</sup> VODÁK, J., KUCHARÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Grada Publishing, a. s. 2007, s. 60.



vzdělání je odpovědí na všechny problémy. Vzdělávání je pouze jednou z možností řešení problémů organizace. Zvýšit schopnost zaměstnanců dosáhnout požadovaných cílů (výkonnosti) je hlavním cílem podnikového vzdělávání. Tím dojde i ke zvýšení konkurenceschopnosti a prosperity podniku.

Podnikové vzdělávání přináší pro zaměstnance i organizaci mnoho výhod:

- organizace nemusí stále hledat nové vyškolené zaměstnance,
- organizace proškoluje své zaměstnance v tom, v čem aktuálně potřebuje,
- zvyšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti svých zaměstnanců, tím se zvyšuje i pracovní výkon zaměstnanců a produktivita práce,
- náklady jsou nižší než při jiných způsobech vzdělávání,
- eliminuje důsledky ztráty časové dotace pracovní doby,
- zvyšuje atraktivitu podniku, zvyšuje cenu zaměstnance na trhu práce.

*„Organizace by měla do podnikového vzdělávání zapojit co největší počet pracovníků a přitom uplatňovat diferencovaný přístup. Volný přístup ke vzdělávání znamená, že každému pracovníkovi je otevřena možnost účasti na jakémkoli rozvojovém programu. Volný přístup ovšem neznamena, že je vzdělávání rozdáváno na potkání každému. To by ztrácelo na vážnosti, hodnotě efektivitě. Aby bylo možno vytvořit atmosféru permanentního vzdělávání, je třeba vzdělávání přiblížit co nejbliže samotné práci. Proto tam, kde je to jen možné, se budou rozvíjet supervize, koučování na místo, one-to-one coaching a podobně.“<sup>20</sup>*

*„Do systému vzdělávání pracovníků organizace patří nejen spolupráce s externími odborníky, ale takové aktivity, jakými jsou orientace, doškolování, přeškolování iniciované organizací a rozvoj iniciovaný organizací. V systému vzdělávání pracovníků organizace se angažuje nejen personální útvar či dokonce zvláštní útvar vzdělávání pracovníků, ale také všichni vedoucí pracovníci a odbory či jiná sdružení pracovníků.“<sup>21</sup>*

---

<sup>20</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Grada Publishing, a. s., 2007, s. 119 – 121.

<sup>21</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Management Press, 2002, s. 243.

## 7 METODY VZDĚLÁVÁNÍ

Všeobecné vzdělávání umožňuje člověku fungovat ve společnosti. Je základem pro odborné vzdělávání, které aktualizuje a prohlubuje již získané znalosti a dovednosti.

*„Metody vzdělávání na pracovišti:“<sup>22</sup>*

- a) instruktáž při výkonu práce – nejjednodušší způsob zácvičení nového pracovníka,
- b) coaching – dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování,
- c) mentoring – podobné jako coaching, ale určitá iniciativa a odpovědnost spočívá na samotném pracovníkovi,
- d) counselling – vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování,
- e) asistování – asistent pomáhá pracovníkovi při plnění úkolů,
- f) pověření úkolem – je rozvinutím asistování, pracovník dostane úkol, který musí splnit,
- g) rotace práce – na určité období se přiřadí konkrétní úkoly na různých částech organizace,
- h) pracovní porady – nejde v pravém slova smyslu o vzdělávání, ale tímto způsobem se ovlivňují hromadně pracovníci.

*„Metody vzdělávání mimo pracoviště:“<sup>23</sup>*

- a) přednáška – obvykle zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí,
- b) přednáška spojená s diskusí (seminář) – zaměřená na zprostředkování znalostí,
- c) demonstrování – praktické a názorné vyučování,
- d) případové studie – jsou to skutečná nebo smyšlená vylíčení nějakého problému,
- e) workshop – je variantou případové studie, praktické problémy se řeší týmově,
- f) brainstorming – každý z účastníků je vyzván, aby navrhl řešení problému, a pak se skupinově hledá optimální řešení,
- g) simulace – je více zaměřená na praxi,
- h) hraní rolí – orientace na rozvoj praktických schopností,
- i) diagnosticko-výcvikový program – plnění různých úkolů a problémů z každodenní náplně práce,

---

<sup>22</sup> KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Linde nakladatelství s. r. o., 2000. s. 328 – 331.

<sup>23</sup> KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Linde nakladatelství s. r. o., 2000. s. 331 – 334.

j) vzdělávání hrou – učení se manažerským dovednostem, poznávání povahy manažerské práce.

## 8 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ – VZDĚLÁVÁNÍ A KARIÉRA ZAMĚSTNANCŮ ÚZEMNÍCH FINANČNÍCH ORGÁNŮ

*„Postavení a kompetence orgánů daňové správy jsou upraveny zákonem č. 531/1990 Sb., o územních finančních orgánech, ve znění pozdějších předpisů. Daňová správa je v České republice tvořena třístupňovou soustavou územních finančních orgánů, podřízených Ministerstvu financí. Daňovou správu tvoří Generální finanční ředitelství, 8 finančních ředitelství a 199 finančních úřadů. Ministerstvo financí je ústředním orgánem státní správy pro daně, a to jako správní úřad s celostátní působností. Jeho postavení a kompetence jsou upraveny zákonem č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČR, tedy základním kompetenčním zákonem, který upravuje působnost všech ministerstev v České republice a základní zásady jejich práce a zákonem č. 531/1990 Sb., o územních finančních orgánech, ve znění pozdějších předpisů, který mimo jiné upravuje vertikální řídicí vztahy uvnitř daňové správy. Daňová problematika přirozeně tvoří pouze část kompetencí Ministerstva financí.*

*Ministerstvo financí v daňové oblasti zejména:*

- *zajišťuje tvorbu návrhů zákonů a jiných právních předpisů v oblasti daní. To se týká jak hmotněprávních předpisů, které upravují jednotlivé druhy daní, tak procesněprávní úpravy správy daní,*
- *zabezpečuje pro oblast daní úkoly související se sjednáváním mezinárodních smluv, s rozvojem mezistátních styků a mezinárodní spolupráce,*
- *zabezpečuje analytické a koncepční úkoly v oblasti daní a daňovou politiku,*
- *řídí Generální finanční ředitelství a jeho prostřednictvím finanční ředitelství a finanční úřady,*
- *vykonává správu daní v rozsahu stanoveném daňovým řádem,*
- *přezkoumává rozhodnutí Generálního finančního ředitelství vydaná ve správních řízeních,*
- *může pověřit územní finanční orgán jednáním ve věcech mezinárodní pomoci při správě daní a ve věcech mezinárodní pomoci při vymáhání některých finančních pohledávek, apod.*

*Generální finanční ředitelství zejména:*

- *řídí finanční ředitelství,*
- *vykonává správu daní,*
- *provádí řízení o přestupcích a jiných správních deliktech v oboru své působnosti,*
- *přezkoumává hospodaření krajů, hlavního města Prahy, obcí, dobrovolných svazků obcí a městských částí,*
- *přezkoumává rozhodnutí finančních ředitelství vydaná ve správním řízení,*
- *zajišťuje úkoly ústředního kontaktního orgánu pro vzájemnou mezinárodní administrativní spolupráci se státními orgány jiných států, apod.*

*Finanční ředitelství zejména:*

- *řídí finanční úřady,*
- *vykonávají správu daní,*
- *přezkoumávají rozhodnutí finančních úřadů vydaná ve správních řízeních,*
- *vykonávají finanční kontrolu,*
- *vykonává cenovou kontrolu a ukládají pokuty,*
- *provádějí řízení o přestupcích a jiných správních deliktech v oboru své působnosti, apod.*

*Finanční úřady zejména:*

- *vykonávají správu daní,*
- *provádějí řízení o přestupcích a jiných správních deliktech v oboru své působnosti,*
- *vykonávají kontrolu,*
- *vybírají a vymáhají peněžité plnění,*
- *vykonávají dozor nad loteriemi a jinými podobnými hrami,*
- *vykonávají správu odvodů za porušení rozpočtové kázně,*
- *vykonávají kontrolu výkonu správy poplatků, které jsou příjmem státního rozpočtu,*
- *přijímají a evidují splátky návratných finančních výpomocí, apod.<sup>24</sup>*

Podle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (dále jen „zákon č. 312/2002 Sb.“), je jednou z povinností

---

<sup>24</sup> Česká daňová správa – Kompetence a činnosti daňové správy. Dostupný z WWW: <<http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/22.html?year=>>.

úředníka „prohlubovat si kvalifikaci v rozsahu stanoveném tímto zákonem.“<sup>25</sup> Na základě výše uvedeného zákona zajišťuje Česká republika – Generální finanční ředitelství prohlubování kvalifikace svých zaměstnanců prostřednictvím vzdělávacích zařízení. „Územní samosprávný celek je povinen úředníkovi zajisti prohlubování kvalifikace podle tohoto zákona; postupuje při tom podle plánu vzdělávání. Plán vzdělávání obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let. Územní samosprávný celek je povinen vypracovat plán vzdělávání do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka, nejméně jedenkrát za 3 roky plnění tohoto plánu hodnotit a podle výsledků hodnocení provést jeho aktualizaci.“<sup>26</sup> Zaměstnanci jsou podle výše uvedeného zákona povinni prohlubovat si kvalifikaci účastí na vstupním vzdělávání, průběžně se vzdělávat a zúčastnit se přípravy k ověření odborné způsobilosti. Vedoucí zaměstnanci jsou povinni účastnit se vzdělávacích akcí pro vedoucí zaměstnance. Dále zákon uvádí, že veškeré náklady na prohlubování kvalifikace hradí územní samosprávný celek.

Vstupní vzdělávání podle zákona č. 312/2002 Sb. zahrnuje znalosti základů veřejné správy, základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon činnosti, základy používání informačních technologií a základní komunikační a organizační dovednosti.

Průběžné vzdělávání je orientováno na prohloubení, aktualizaci a specializaci zaměstnanců zaměřené na výkon správních činností, včetně prohlubování jazykových znalostí. O účasti zaměstnance na vzdělávací akci rozhoduje ředitel finančního úřadu a zaměstnanec je povinen se vzdělávací akce zúčastnit.

Územní finanční orgány jsou tvořeny generálním finančním ředitelstvím, finančními ředitelstvími a finančními úřady. Nadřízeným orgánem je od 1. ledna 2011 Česká republika – Generální finanční ředitelství (dále jen „generální

---

<sup>25</sup> Česko. Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. 2002, s. 6602. Dostupný z WWW: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2002/sb114-02.pdf>>.

<sup>26</sup> Česko. Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. 2002, s. 6603 - 6604. Dostupný z WWW: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2002/sb114-02.pdf>>.

finanční ředitelství“). Do konce roku 2010 bylo nadřízeným orgánem Ministerstvo financí – Ústřední finanční a daňové ředitelství.

Generální finanční ředitelství využívá ke vzdělávání zaměstnanců prostory dvou vzdělávacích zařízení:

- Vzdělávací zařízení Vltava ve Smilovicích,
- Vzdělávací zařízení Přehrada v Luhačovicích.

Dále vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů probíhá buď v prostorách budov finančních ředitelství, v budově samotného Generálního finančního ředitelství nebo v prostorách a budovách Ministerstva financí České republiky.

## 9 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ

Na základě Směrnice č. 7/2011 Vzdělávání zaměstnanců a lektorská činnost, Pravidel pro vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů z roku 2007 ve znění pozdějších dodatků, na základě „Pravidel vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech“ z roku 2005 a na základě Směrnice č. 9/2006 ministra financí, se vzdělávání zaměstnanců ve státní správě dělí na:

- 1) Vstupní vzdělávání
  - a) Vstupní vzdělávání úvodní
  - b) Vstupní vzdělávání následné
  
- 2) Prohlubující vzdělávání
  - a) Odborné vzdělávání
  - b) Manažerské vzdělávání
  - c) Jazykové vzdělávání
  - d) Vzdělávání v dalších oblastech

K orientaci v systému kurzů trojstupňového odborného vzdělávání (viz 9.2 Odborné vzdělávání) slouží tzv. „Vzestupné linie kurzů pro jednotlivé specializace pracovníků územních finančních orgánů“.

### 9.1 Vstupní vzdělávání

Každý nový zaměstnanec přijímaný do pracovního poměru projde vstupním vzděláváním. Je to vzdělávání, které je pro nové zaměstnance zdrojem základních informací o státní správě. Zajišťuje osvojení základních dovedností a znalostí, včetně seznámení se zákony a s příslušnými vnitřními předpisy. Vstupní vzdělávání se dělí na úvodní a následné.

#### 9.1.1 Úvodní (kurz typu A)

Vstupní vzdělávání úvodní absolvují všichni nově přijímaní zaměstnanci, a to nejpozději do tří měsíců od vzniku pracovního poměru. „*Pracovní výkon nových*



*zaměstnanců do značné míry závisí na jejich rychlé adaptaci v pracovním prostředí. Základem adaptačního procesu je osvojení odborných znalostí a organizačních poznatků, požadovaných při činnostech ve výkonu správy daní. Vstupní vzdělávání úvodní je pro nové zaměstnance povinné,<sup>27</sup> s výjimkou zaměstnanců „vykonávajících pouze pomocné, servisní nebo manuální práce (dělnické profese).“<sup>28</sup> „Obsahem vstupního vzdělávání úvodního určeného pro cílovou skupinu zaměstnanců vykonávajících pouze pomocné, servisní a manuální práce (dělnické profese) stanoví vedoucí správního úřadu.“<sup>29</sup>*

Vstupní vzdělávání úvodní obsahuje následující okruhy školení:

- a) působnost a organizace územních finančních orgánů,
- b) ústava, výchova k lidským právům, etika práce,
- c) daňová teorie a politika,
- d) správa daní,
- e) daně z příjmů,
- f) účetnictví,
- g) daň z přidané hodnoty,
- h) spotřební daně,
- i) majetkové daně a oceňování,
- j) správa a kontrola dotací, respektive odvodů za porušení rozpočtové kázně,
- k) silniční daň,
- l) poplatky a pokuty,
- m) vnitřní normy územních finančních orgánů a bezpečnost a ochrana zdraví při práci, krizové řízení, životní prostředí a praxe správního úřadu,
- n) osobnostní a profesní rozvoj zaměstnanců územních finančních orgánů,
- o) komunikace v české daňové správě,
- p) výpočetní technika a informační systémy v daňové správě.

*„Cílem vstupního vzdělávání úvodního je novým zaměstnancům poskytnout ucelený základní přehled o vymezení územních finančních orgánů a z nich zejména finančních úřadů jako úřadů státní správy, o jejich organizaci a činnosti (působnosti). Kurz poskytne základní informace o systému správy daní a daňové soustavy, základních*

<sup>27</sup> Kurz typu A – vstupní vzdělávání úvodní nových pracovníků územních finančních orgánů

<sup>28</sup> Pravidla pro vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů, č.j.: 48/100 383/2007 - 484

<sup>29</sup> Usnesení vlády České republiky ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech

*termínech a o jednotlivých oborech působnosti finančních úřadů, tedy jednotlivých spravovaných daních, odvodech, poplatcích, apod., o daňovém procesu a o oborech a prostředcích se správou daní bezprostředně souvisejících (účetnictvím, informatikou daňové správy). Nedílnou součástí kurzu jsou i informace o postavení, právech a povinnostech státních zaměstnanců a konkrétně pracovníků daňové správy a pravidlech jejich činnosti, zejména etických a bezpečnostních. Účastníci kurzu se rovněž seznámí s problematikou krizového řízení a praxí správního úřadu v oblasti životního prostředí, interní a externí komunikací daňové správy, komunikační strategií, jednotlivými nástroji komunikace a principy dobrovolného zveřejňování informací. Důležitým cílem vstupního vzdělávání úvodního je vytvoření ucelené představy profesního rozvoje u nových zaměstnanců. Na kurz vstupního vzdělávání úvodního bezprostředně navazuje povinný kurz typu B.“<sup>30</sup>*

### **9.1.2 Následné**

Vstupní vzdělávání následné absolvují také všichni nově přijímaní zaměstnanci, a to nejpozději do 12 měsíců od vzniku pracovního poměru. Vstupní vzdělávání následné není v kompetenci Generálního finančního ředitelství, ale probíhá formou e-learningu, a to v garanci Institutu pro veřejnou správu Praha. Ještě v roce 2010 bylo vstupní vzdělávání následné v kompetenci Ministerstva vnitra České republiky, oddělení Institutu státní správy, během roku 2010 se toto oddělení přejmenovalo na Oddělení lidských zdrojů v EU a dále se zabývá pouze realizací projektů v oblasti rozvoje lidských zdrojů spolufinancovaných z fondů EU. „Cílem vstupního vzdělávání následného je, seznámit zaměstnance se základy právního systému České republiky, s fungováním systému veřejné správy, uvést je do problematiky veřejných financí, poskytnout jim základní informace o Evropské unii a informovat je o technikách efektivní komunikace.“<sup>31</sup> Vstupní vzdělávání následné je pro nové zaměstnance povinné.

*„Vstupní vzdělávání následné zahrnuje tato témata:“<sup>32</sup>*

- a) právní systém České republiky – cílem je prohloubit a upevnit znalosti v oblasti Ústavy ČR, ústavních zákonů a vybraných právních norem, které by měly patřit do nezbytného minima vědomostí zaměstnance pracujícího pro stát,

---

<sup>30</sup> Kurz typu A – vstupní vzdělávání úvodní nových pracovníků územních finančních orgánů

<sup>31</sup> Směrnice č. 9/2006 ministra financí

<sup>32</sup> Prováděcí metodika k Pravidlům vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech

- b) veřejná správa – cílem je poznat veřejnou správu jako fungující celen s akcentem na specifika státní správy a zaměstnání v ní,
- c) veřejné finance – cílem je zprostředkovat pochopení struktury veřejných financí a porozumět základním problémům, které se zde vyskytují,
- d) Evropská unie – cílem je utřídit a prohloubit základní znalosti o Evropské unii,
- e) komunikace – cílem je seznámit se sociální interakcí s důrazem na efektivní komunikaci a týmovou práci a tím vytvořit dílčí základ pro další rozvoj měkkých dovedností.

## 9.2 Odborné vzdělávání

Odborné třístupňové vzdělávání je vzdělávání prohlubující. Následující informace jsou získané z pracovní a učební pomůcky TaxTest, kterou mají zaměstnanci územních finančních orgánů k dispozici, např. pro přípravu před zahájením kurzů nebo pro lektory pro tvorbu testových otázek a přípravu studijních materiálů pro účastníky kurzu.

### 9.2.1 První stupeň

První stupeň odborného prohlubujícího vzdělávání se realizuje do 1 roku od nástupu do pracovního poměru. Jedná se o kurzy typu B interního systému vzdělávání. Tyto kurzy typu B se již zaměřují na konkrétní oblasti státní správy. Do těchto kurzů jsou již zaměstnanci zařazováni podle pracovní náplně. Kurzy typu B jsou pro zaměstnance povinné. Kurzy typu B jsou buď týdenní, dvoutýdenní nebo třítydenní.

**B1 – Registrace daní:** poskytuje základní znalosti v oblasti registrace daní. Důraz je kladen na používané procesní postupy v registračním řízení z hlediska daňových zákonů a na další právní problematiku, která se v registraci daní uplatňuje.

**B 2 – Evidence daní:** poskytuje základní znalosti v oblasti evidence daní. Důraz je kladen na používané procesní postupy při evidenci a placení daní.

**B 3 – Vyměřování daní:** poskytuje základní znalosti v oblasti vyměřování daní. Důraz je kladen na používané procesní postupy a na problematiku daňových přiznání.

**B 4 – Správa daně z nemovitostí:** poskytuje základní znalosti v oblasti správy daně z nemovitostí. Důraz je kladen na právní úpravu daně z nemovitostí a na používané procesní postupy při její správě.

**B 5 – Správa daně dědické, darovací a z převodu nemovitostí:** poskytuje základní znalosti v oblasti správy daně dědické, darovací a z převodu nemovitostí. Důraz je kladen na právní úpravu daně dědické, darovací a z převodu nemovitostí, na používané procesní postupy při její správě a na související problematiku v občanském a obchodním právu.

**B 6 – Správa odvodů za porušení rozpočtové kázně:** poskytuje zaměstnancům informace o právním rámci výkonu správy odvodů, aby mohli vykonávat základní úkony a činnosti při výkonu svěřené agendy. Zaměstnanci obdrží informace o postupu poskytování rozpočtových prostředků včetně prostředků E, evidenci dotací, o obsahu výkonu agendy správy odvodů, zejména kontrole rozpočtové kázně a související nezbytné procesní úpravě a o právní úpravě týkající se subjektivity a jednání příjemců dotací.

**B 7 – Daňová kontrola:** poskytuje základní znalosti v oblasti daňové kontroly.

**B 8 – Vymáhání:** znalosti z obecného procesu z oblasti vymáhání rozšiřuje o nejdůležitější instituty potřebné pro provádění zajištění a exekucí se zvláštním důrazem na problematiku zástavního práva a obecnou úpravu daňové exekuce. Zaměstnanci získají základní informace o subjektivitě a jednání daňových subjektů. Podrobně se seznámí s nejčastějším exekučním prostředkem – exekucí na účet u peněžního ústavu.

**B 9 – Oceňování:** seznámí zaměstnance s pasážemi hmotného a procesního daňového práva, s právními předpisy o oceňování majetku a se souvisejícími instituty občanského práva.

Součástí prvního stupně jsou i další kurzy. Kurzy typu D se zaměřují na informační systémy, ve kterých zaměstnanci zpracovávají veškeré informace z oddělení registrace daní, evidence daní, vyměrování daní, správy daně dědické, darovací a z převodu nemovitostí, správy daně z nemovitostí, oceňování, správy odvodů za porušení rozpočtové kázně (dotace) a vymáhání daní. Tyto kurzy byli povinné do konce roku 2010. Nová směrnice generálního ředitele tuto povinnost zrušila.

Níže uvedené kurzy typu D jsou zaměřené na práci s programem ADIS (automatizovaný daňový informační systém):

**D 1.1** – Úloha ADIS v registračním řízení a podpůrné aplikace daňové správy,

**D 1.2** – Úloha ADIS v registračním řízení a podpůrné aplikace daňové správy – pokračování,

- D 2** – Podpůrné informační systémy pro pracovníky evidence daní,
- D 3.1** – Úloha ADIS při vyměřování daně z příjmů fyzických osob,
- D 3.2** – Úloha ADIS při vyměřování daně z příjmů právnických osob,
- D 3.3** – Úloha ADIS pro správu daní vybíraných srážkou (DPZ a DPS),
- D 4** – Úloha ADIS při správě daně z nemovitostí,
- D 5** – Úloha ADIS při správě daně dědické, darovací a z převodu nemovitostí,
- D 6** – Podpůrné informační systémy pro pracovníky správy odvodů za porušení rozpočtové kázně,
- D 8** – Úloha ADIS při vymáhání daní.

Součástí prvního stupně jsou i nepovinné výběrové kurzy obsahující následující oblasti:

**C** – úvod do podvojného účetnictví, podvojně účetnictví, základy účetnictví, daňová evidence, účetnictví pro pracovníky vyměřování, účetní dopady transakcí ovlivňující vlastní kapitál v kapitálové společnosti,

**E** – základy procesní komunikace při správě daní, rozvíjení způsobilosti pro zvládnutí procesního komunikování, praktické mediální tréninky pro pracovníky daňové správy v oblasti komunikace,

**F** – základy daní pro pracovníky oceňování,

**G** – výpočetní technika pro začátečníky, výpočetní technika 2,

**H** – základy práva, základy občanského práva hmotného, základy závazkového práva, finanční právo, nehmotné statky, obecné právo v ČR, právní předpisy EU

**I** – výpočetní technika: aplikace produktů Microsoft pro pokročilé, informační systémy se zaměřením na podpůrné informační systémy mimo ADIS, výpočetní technika: aplikace produktů Microsoft pro pokročilé 2, IDEA I: základy práce s analytickým programem IDEA, IDEA II: kontrola účetnictví prostřednictvím analytického programu IDEA – seminární kurz, práce s informačními a vyhledávacími programy a systémy, úvod do systému VIES.

## **9.2.2 Druhý stupeň**

Druhý stupeň odborného prohlubujícího vzdělávání se realizuje po úspěšném absolvování prvního stupně vzdělávání s nejméně jedním rokem praxe. Odborné kurzy (dále jen „kurzy typu OK“) jsou již nepovinné. Kurzy typu OK mají stejné rozdělení jako kurzy typu B, tzn. podle jednotlivých zaměření oddělení, kam jsou zaměstnanci

zařazení. Časová dotace těchto kurzů se pohybuje od 1 do 5 týdnů. Cílem kurzů typu OK je navázat na předchozí kurzy z prvního stupně (kurzy typu B a D) a výraznějším způsobem je prohloubit, viz následující kurzy:

- OK 1** – Správa daně z nemovitostí,
- OK 2** – Správa daně dědické, darovací a z převodu nemovitostí,
- OK 3** – Vymáhání,
- OK 4** – Vyměřování daní,
- OK 5** – Daňová kontrola,
- OK 6** – Registrace daňových subjektů,
- OK 7** – Správa odvodů za porušení rozpočtové kázně,
- OK 8** – Oceňování.

### 9.2.3 Třetí stupeň

Třetí stupeň odborného prohlubujícího vzdělávání se realizuje po úspěšném absolvování prvního stupně. Doporučuje se i absolvování druhého stupně vzdělávání a nejméně tři roky praxe. Odborně specializační kurzy (dále jen „kurzy typu OSK“) jsou také nepovinné. Časová dotace těchto kurzů se pohybuje v rozmezí od 3 do 5 dnů.

*„Kurzy typu OSK jsou určeny pro řadové (nikoliv vedoucí) odborné pracovníky finančních úřadů (zcela výjimečně i finančních ředitelství). Pro zaměstnance, kteří zajišťují agendu (specializaci), k jejímuž výkonu je příslušný kurz OSK zaměřen nebo jsou k výkonu takové agendy v budoucnu podle rozhodnutí vedoucích pracovníků určeni.“<sup>33</sup>* V současné době jsou otevřeny i kurzy typu OSK i pro vedoucí zaměstnance.

Jedná se o kurzy prohlubující znalosti nebo aktualizací, které jsou vypisovány v důsledku aktuálních daňových změn. Kurzy typu OSK se rozdělují podle určitých zaměření, např.:

**OSK 42 – Neziskové organizace:** kurz je zaměřen na problematiku neziskových organizací z hlediska právní úpravy, účetnictví, zdaňování z hlediska daně z příjmů právnických osob, daně z přidané hodnoty, silniční daně a majetkových daní. Kurz je určen zejména pro zaměstnance daňové kontroly. Ve zcela výjimečných případech se kurzu mohou zúčastnit i zaměstnanci vyměřovacích oddělení.

---

<sup>33</sup> Zaměření kurzů OSK, jejich určení, příp. profil účastníka k výběru frekventantů těchto kurzů.

**OSK 105 – Dokumentování procesních úkonů při správě daní:** kurz je určen pro zaměstnance, kteří realizují ústní jednání, výsledky nebo místní šetření a zabezpečují i její dokumentaci. Kurz posiluje a rozvíjí způsobilost zaměstnanců potřebnou k dokumentování procesně či takticky významného komunikování na příslušném úseku správy daní.

**OSK 115 – Veřejné zakázky:** základem kurzu je výklad zákona o veřejných zakázkách. Zaměstnanci se během kurzu seznámí se zásadami a průběhem zadávacích řízení a s optimálním postupem při kontrole povinností stanovených zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách.

**OSK 145 – Ochrana osobních údajů a svobodný přístup veřejnosti k informacím a činnosti daňové správy:** kurz je zaměřen na aplikaci zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím a ochranu osobních údajů osob zúčastněných na daňovém řízení.

**OSK 146 – Správa daní podle daňového řádu:** kurz je zaměřen na doplnění informací, zopakování, aktualizaci, prohloubení a zdokonalení znalostí v oblasti daňové správy.

**OSK 147 – Zajišťování a vymáhání podle daňového řádu:** tento kurz svým obsahem navazuje na kurz OSK 146 a doplňuje ho o další problematiku, která ve výše uvedeném kurzu nebyla probírána, a to zajišťování a vymáhání.

**OSK 150 – Daňový řád pro pracovníky vyměřování:** kurz je zaměřen na zdokonalování již proškolené agendy daňového řádu v oblasti vyměřování daní.

**OSK 151 – Daňový řád pro pracovníky daňové kontroly:** kurz je zaměřen na zdokonalování a prohlubování znalostí již proškolené agendy daňového řádu v oblasti daňové kontroly.

### 9.3 Manažerské vzdělávání

Manažerské vzdělávání je vzdělávání vyššího a středního managementu, tzn. řídicích zaměstnanců územních finančních orgánů. Je to určitá nadstavba trojstupňového interního systému vzdělávání. Jsou to nepovinné kurzy pro řídicí zaměstnance (dále jen „kurzy typu ŘZ“) a kurzy pro vedoucí zaměstnance (dále jen „kurzy typu ŘZV“). Kurzy typu ŘZ jsou určeny pro ředitele finančních ředitelství a finančních úřadů a jejich zástupce. Kurzy typu ŘZV jsou určeny pro vedoucí oddělení a vedoucí referátů na finančních ředitelstvích a finančních úřadech a jsou zaměřeny na daně, právo, daně a právo, psychologii, manažerskou přípravu, judikáty a finanční

analýzy. Absolvování těchto kurzů není omezeno žádným časovým úsekem, tzn., že tyto kurzy zaměstnanci nemusí absolvovat v určitém časovém úseku nebo na základě několikaleté praxe.

*„Vzdělávacím cílem základního manažerského vzdělávání je osvojení základních obecných pravidel pro výkon manažerské profese v oblasti pracovních vztahů, sociálních dovedností, rozvoje osobnostních předpokladů a ucelených znalostí o procesech manažerského řízení a rozhodování.“<sup>34</sup>*

*„Základní manažerské vzdělávání se zahajuje po absolvování vstupního vzdělávání úvodního. Pro zaměstnance, kterým vznikl zaměstnanecký vztah jmenováním do vedoucí funkce, lze manažerské vzdělávání zahájit dnem vzniku zaměstnaneckého vztahu.“<sup>35</sup>*

*„Jedná se například o následující kurzy:“<sup>36</sup>*

**ŘZ I/2.30** – pokračování výběrového zaměření na aktuální daňovou problematiku, určený ke vzdělávání ředitelů FÚ a jejich zástupců,

**ŘZV 3.1 D** – výběrové zaměření na daně z příjmů fyzických osob a DPH,

**ŘZV 3 P** – výběrový kurz s právní problematikou pro vzdělávání řídicích zaměstnanců ve vyměřovacím oddělení,

**ŘZV 6 D+P** – výběrové kurzy s daňovou a právní problematikou pro vzdělávání řídicích zaměstnanců v kontrolním oddělení,

**ŘZV 4 Ps** – výběrový kurz pro řídicí zaměstnance ve vymáhavém oddělení – zaměření na sociální dovednosti a vedení lidí,

**ŘZV M** – manažerská příprava – řízení útvarů a vedení podřízených VO a VR,

**ŘZV 3 J** – zaměření na soudní judikaturu v daňovém řízení, určený ke vzdělávání řídicích zaměstnanců vykonávajících správu daní ve vyměřovacím odd. FÚ,

**ŘZV FA** – zaměření na finanční analýzu daňového subjektu v rámci vyhodnocení a využití účetních výkazů pro kontrolní a vyměřovací činnost správce daně, určený ke vzdělávání řídicích zaměstnanců vykonávajících správu daní v kontrolním oddělení, popř. vyměřovacím odd. FÚ.

<sup>34</sup> Pravidla pro vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů, č.j.: 48/100 383/2007 - 484

<sup>35</sup> Usnesení vlády České republiky ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech

<sup>36</sup> Rámcové učební osnovy kurzů pro řídicí zaměstnance FŘ a FÚ, č.j.: 484/54 921/2004.



## 9.4 Jazykové vzdělávání

Jazykové vzdělávání si zajišťují finanční ředitelství ve smyslu ustanovení § 230 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce ve znění pozdějších předpisů. Způsob organizace jazykové výuky je čistě v kompetenci ředitele finančního ředitelství.

Finanční ředitelství v Českých Budějovicích má na základě rozhodnutí ředitele finančního ředitelství zřízeny jazykové kurzy. Dva kurzy jazyka anglického, pro více a méně pokročilé, a jeden kurz jazyka německého. Dále je zde možnost individuální jazykové výuky s tím, že těmto zaměstnancům je uhrazena část nákladů na takovou výuku. Kurzy jsou určeny pouze pro zaměstnance, o kterých rozhoduje ředitel finančního ředitelství. Převážně to jsou zaměstnanci, kteří se jazykové výuky účastnili od zahájení jazykové výuky v roce 2003. Postupně k nim přibyli další zaměstnanci. V současné době se kurzů účastní především zaměstnanci, kteří v předchozích dvou letech absolvovali jazykové zkoušky. *„Zaměstnanci, kterým je jazyková příprava umožněna v obou formách, jsou zároveň zaměstnanci zařazení na pracovních místech, která vyžadují k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě alespoň základní znalost jazyka anglického, německého nebo francouzského.“*<sup>37</sup>

## 9.5 Vzdělávání v dalších oblastech

Vzdělávání v dalších oblastech navazuje na trojstupňový systém interního vzdělávání. Zahrnuje odborné aktualizací kurzy, vzdělávání metodiků, vzdělávání v oblasti nedaňových agend a vzdělávání lektorů. *„Stanovení učebních obsahů pro aktualizací vzdělávání, vzdělávání metodiků a vzdělávání v oblasti nedaňových agend je v kompetenci garantů školení. Cílem odborného aktualizacího vzdělávání je seznámení s legislativními právními, účetními a daňovými změnami.“*<sup>38</sup> Toto školení probíhá buď ve vzdělávacích zařízeních, nebo v prostorách Generálního finančního ředitelství. Školení aktualizacích kurzů je v kompetenci Generálního finančního ředitelství.

---

<sup>37</sup> Rozhodnutí ředitele č. 17/2010 o jazykové přípravě zaměstnanců na vybraných pracovních místech ve školním roce 2010/2011, včetně jejího organizačního zabezpečení, č.j.: 2825/10-2800.

<sup>38</sup> Směrnice č. 7/2011 Vzdělávání zaměstnanců a lektorská činnost, č.j.: 17/11-1220.

Vzdělávání metodiků, zaměstnanců zařazených v odděleních, které nesouvisí s daňovou problematikou (např.: informační technologie, vnitřní správa, personalistika, cenová kontrola, krizové řízení) je v garanci příslušných útvarů Generálního finančního ředitelství a probíhá formou školení a seminářů.

Pokud je dostatek finančních prostředků, zajišťuje se školení pro takové zaměstnance prostřednictvím externích vzdělávacích agentur.

Další kurzy, které již nepatří do trojstupňového vzdělávání:

**P1 – Psychologie I. – Osobnost v sociálním kontaktu:** kurz je určen pro nové zaměstnance. Je zaměřen na sebepoznání a aplikaci pojmů sociální psychologie.

**P2 – Psychologie II. – Sociální a komunikační dovednosti:** kurz je zaměřen na sebepoznání a aplikaci pojmů sociální psychologie, jak uspět ve vzájemném kontaktu, získat potřebné sociální dovednosti, uvědomit si na čem závisí sociální úspěšnost, zaměření na komunikační dovednosti a vnímání bariér. Naučit se jak informovat, motivovat, kritizovat, spolupracovat.

**P3 – Psychologie III. – Komunikace a vzájemné porozumění:** kurz je zaměřen na to jak získat, udržet a neztrácet autoritu.

**VVP1 – Řízení pracovních kolektivů:** kurz je určen jak pro vedoucí pracovníky, tak pro zaměstnance, u kterých se předpokládá, že se v budoucnu stanou vedoucími pracovníky. Zabývá se sebehodnocením svých silných a slabých stránek.

**VVP2 – Výběr a hodnocení pracovníků:** tento kurz navazuje na znalosti a dovednosti získané v kurzu VVP1.

**VVP3 – Pracovní právo a personální řízení pro vedoucí zaměstnance:** cílem kurzu je uvést pracovníky do pracovněprávní problematiky řízení zaměstnanců, seznámit je se základními nástroji řízení a naučit je využívat možnosti dané právními předpisy.

**VVP4 – Rozpočtové hospodaření organizačních složek státu:** kurz je zaměřen především na rozpočtová pravidla a prováděcí předpisy, účetnictví.

**VVP5 – Správa a ochrana majetku:** podmínkou pro účast v tomto kurzu je dobrá orientace v problematice nebo alespoň znalost příslušných právních předpisů. Zaměstnanec se seznámí s obecnou úpravou hospodaření s majetkem státu, s oblastí údržby majetku a s nakládáním s majetkem.

Dále je možné využívat prezenčních kurzů Institutu pro veřejnou správu Praha.

## 9.6 Vzdělávání lektorů a jejich odbornost

Další oblastí vzdělávání je vzdělávání lektorů. Toto vzdělávání má za cíl rozvíjet pedagogicko-psychologické znalosti a dovednosti pro efektivní výkon lektorů z řad zaměstnanců územních finančních orgánů, působících na regionální a celoresortní úrovni.

*„Kvalifikaci lektora, která je požadována pro výkon lektorské činnosti, tvoří vysoká úroveň odborných znalostí a zkušeností, osvojení základních pedagogických schopností, schopnost aplikovaného výkladu praktických řešení modelových situací. Přípravu pro dosažení požadované kvalifikace lektora zajišťuje Ministerstvo financí a hradí ji ze svého rozpočtu. O dosažení požadované kvalifikace obdrží lektor osvědčení, které jej opravňuje k výkonu lektorské činnosti pro potřeby Ministerstva financí i pro potřeby cizích právnických a fyzických osob.“<sup>39</sup>*

Lektoři by měli absolvovat alespoň kurz **L1 - Základní pedagogická příprava lektorů**. Cílem tohoto kurzu je „vytvořit předpoklady pro výkon lektorské činnosti absolvováním pedagogické, psychologické a technickoorganizační přípravy k této činnosti. Ověřit předpoklady pro působení v procesu vzdělávání dospělých. Seznámit se s didaktickými principy efektivního a účinného lektorování, naučit se získané znalosti, dovednosti a návyky efektivně uplatňovat v praktické lektorské činnosti.“<sup>40</sup> Tento kurz obsahuje témata: základy andragogiky, pedagogická a sociální psychologie, základy didaktiky vzdělávání dospělých a praktický výcvik. Materiál k tomuto kurzu vytvořil doc. PhDr. Jaroslav Mužík, Dr.Sc. Z materiálu se lektor naučí „osvojovat si vědomosti, dovednosti a návyky, získávat nové kvality jednání a chování, charakterizovat vyučování a učení dospělých jako kreativní proces“<sup>41</sup> a vytvářet etapy vyučovacího procesu.

Další kurzy pro lektory:

**L2 – Další pedagogická příprava lektorů:** moderní lektor by měl být dostatečně flexibilní, tzn., že by měl fungovat nejen v klasické přímé výuce, ale i v rámci distančního či kombinovaného vzdělávání.

<sup>39</sup> Směrnice č. 9/2006 ministra financí

<sup>40</sup> Usnesení vlády České republiky ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech

<sup>41</sup> Základní pedagogická příprava lektorů, doc. PhDr. Jaroslav Mužík, Dr.Sc.

**L3 – Andragogika:** tento kurz je určen jak pro lektory územních finančních orgánů, tak i další zájemce z řad metodiků a vedoucích pracovníků.

## **9.7 Vzdělávání v rámci regionálních akcí finančního ředitelství**

Finanční ředitelství dále mohou školit své zaměstnance v rámci regionálních akcí. Tyto regionální akce jsou zaměřeny většinou na novinky v legislativě nebo osvojení již známé legislativy, na novely daňových zákonů a nácvik dovedností ve využívání informačních systémů. Lektory těchto regionálních akcí jsou zaměstnanci finančního ředitelství, popř. zaměstnanci finančních úřadů. Regionální akce pořádají finanční ředitelství v prostorách svých budov nebo jim je poskytnuta kapacita vzdělávacího zařízení.

## **9.8 E-learningové vzdělávání**

Finanční ředitelství mají k dispozici i e-learningové kurzy. Tyto kurzy jsou v garanci Institutu státní správy, nově Oddělení lidských zdrojů v EU Ministerstva vnitra a Institutu pro veřejnou správu Praha, kam byly na jaře roku 2010 přesunuty kurzy Institutu státní správy.

Oddělení lidských zdrojů v EU ve spolupráci s Evropským sociálním fondem financuje prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a ze státního rozpočtu ČR kurzy European Computer Driving Licence (dále jen „ECDL“). Oddělení lidských zdrojů v EU nabízí zaměstnancům dva kurzy ke zvyšování počítačové gramotnosti zaměstnanců správních úřadů, a to přípravný kurz na zkoušku ECDL Start MS Office 2003 + testování ECDL Start a přípravný kurz na zkoušku ECDL Start MS Office 2007 + testování ECDL Start. Kurzy obsahují 7 modulů:

Modul 1 - Základní pojmy informačních a komunikačních technologií,

Modul 2 – Používání počítače a správa souborů,

Modul 3 – Zpracování textu,

Modul 4 – Tabulkový procesor,

Modul 5 – Použití databází,

Modul 6 – Prezentace,

Modul 7 – Práce s Internetem a komunikace.

Celý kurz trvá 6 týdnů a je zakončen testováním. Každý účastník si ze 7 modulů vybere pouze 4 pro konečné testování, po kterém získá Osvědčení ECDL Start z akreditovaného střediska pro ECDL testování spolu s indexem. ECDL je mezinárodní koncept testování počítačové gramotnosti, který je používán nejen v rámci států EU, ale i mnoha dalších zemí světa. Garantem kvality ECDL Certifikátu a celého konceptu ECDL testování jsou mezinárodní společnosti Council of European Professional Informatics Societies a ECDL Foundation.

Institut pro veřejnou správu Praha nabízí kromě prezenčních kurzů i kurzy e-learningové, zejména pak povinný kurz „Vstupní vzdělávání následné“ nebo ochrana osobních údajů, vidimace a legalizace, správná úřední korespondence (zásady, vzory, pravidla), zpracování osobních údajů ve veřejné správě, Word pro začátečníky, informační systém datových schránek II, Excel pro začátečníky, zaručený elektronický podpis a rovné příležitosti ve veřejné správě.

## 9.9 Zakončení kurzů

Zaměstnanci jsou povinni absolvovat učební proces dle stanoveného rozvrhu výuky a splnit závěrečný test, je-li součástí systémového kurzu zabezpečeného vzdělávacími zařízeními. „Závěrečný test je realizován za následujících podmínek:“<sup>42</sup>

- a) závěrečný test absolvuje pouze ten účastník systémového kurzu, který absolvuje alespoň 51 % výuky, počítáno z vyučovacích hodin určených na výuku kurzu,
- b) závěrečný test kurzu s časovou dotací:
  - 16 vyučovacích hodin obsahuje 12 otázek, čas na vypracování závěrečného testu je stanoven na 20 minut,
  - 30 až 32 vyučovacích hodin obsahuje 24 otázek, čas na vypracování závěrečného testu je stanoven na 30 minut,
  - nad 32 vyučovacích hodin obsahuje 36 otázek, čas na vypracování závěrečného testu je stanoven na 45 minut,
- c) účastníci systémového kurzu mohou využívat při závěrečném testu texty obecně platných právních předpisů a metodických pokynů vztahujících se k dané problematice,

---

<sup>42</sup> Směrnice č. 7/2011 Vzdělávání zaměstnanců a lektorská činnost, č.j.: 17/11-1220.

- d) účastník systémového kurzu, který v závěrečném testu vypracuje minimálně 70 % správných odpovědí, úspěšně tento systémový kurz ukončí.

Pokud některý z účastníků v testu neuspěje, má možnost absolvovat opravný test na finančním ředitelství. Totéž platí i pro zaměstnance, kteří splnili alespoň 51 % výuky, ale závěrečného testu se ve vzdělávacím zařízení nezúčastnili (např. z důvodu pracovní neschopnosti, pracovní zaneprázdněnosti, apod.).

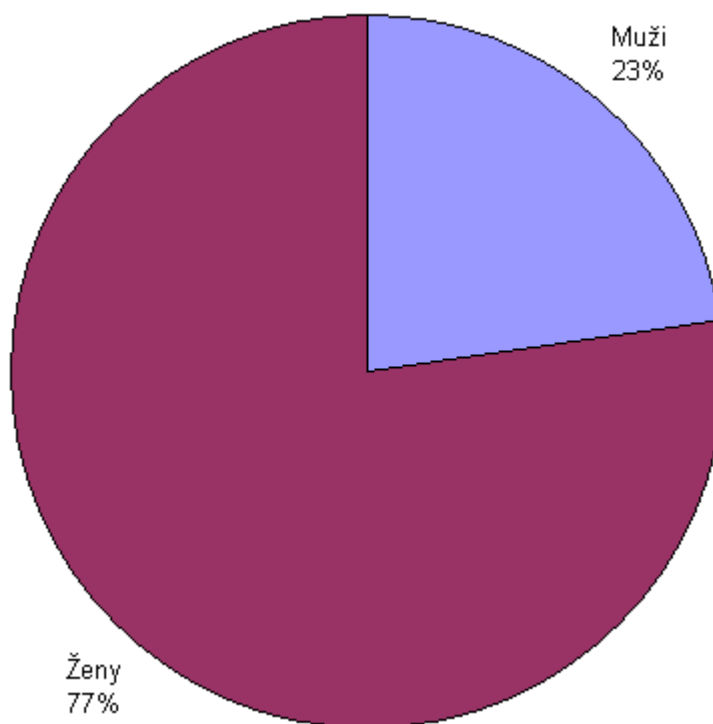
Vyhodnocení systémového kurzu probíhá i opačným směrem. Zaměstnanci po ukončení testu vyplňují dotazník, ve kterém hodnotí kurz, přednášejícího lektora, použití učebních pomůcek i úroveň vzdělávacího zařízení (stravování, ubytování).

Po úspěšném splnění testu a dostatečné docházce obdrží zaměstnanci osvědčení.

## 10 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ

Do územní působnosti Finančního ředitelství v Českých Budějovicích spadá 17 finančních úřadů. Současný stav v Jihočeském kraji je cca 1 000 zaměstnanců. Toto finanční ředitelství je, co do počtu zaměstnanců, nejmenším finančním ředitelstvím v České republice. Graf č. 1 ukazuje poměr mužů a žen zaměstnaných na výše uvedeném finančním ředitelství.

Graf č. 1 – Poměr mužů a žen na finančním ředitelství



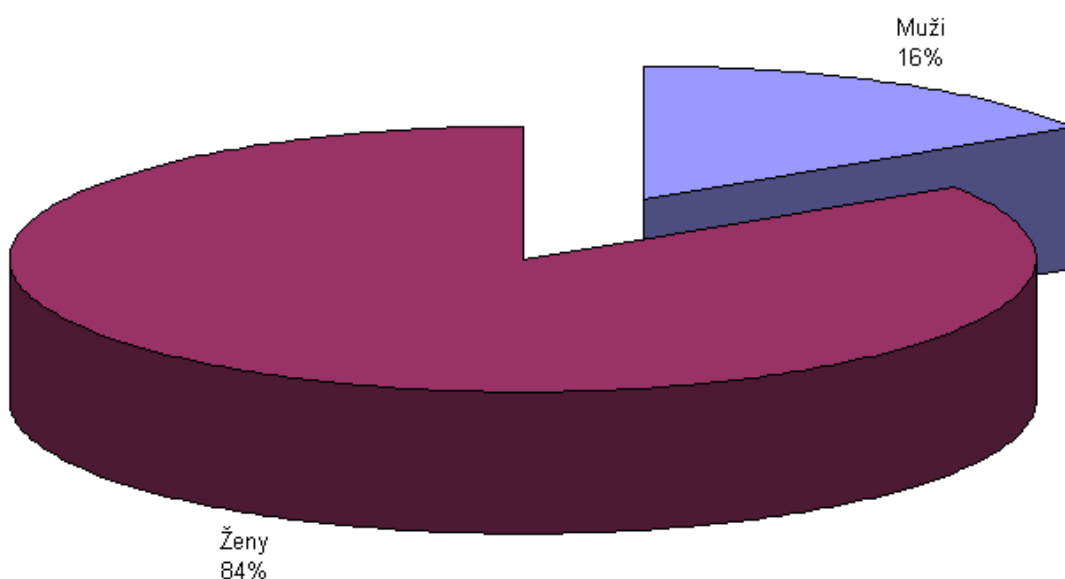
Vzhledem k této situaci nebylo možné dotazovat se všech zaměstnanců. Se souhlasem ředitele finančního ředitelství a ředitele finančního úřadu byl vybrán pouze jeden finanční úřad k dotazování.

Na tomto finančním úřadu je k datu zpracování této bakalářské práce zaměstnána téměř čtvrtina z celkového počtu zaměstnanců. Graf č. 2 ukazuje poměr mužů a žen zaměstnaných na tomto finančním úřadu. Finanční úřad je rozdělen do následujících oddělení:

- ředitel + právník,
- zástupce ředitele,

- sekretariát a vnitřní správa,
- oddělení registrační a evidence daní, včetně 2 referátů,
- oddělení vyměřovací, včetně 8 referátů,
- oddělení kontrolní, včetně 7 referátů,
- oddělení vymáhací, včetně 2 referátů,
- oddělení majetkových daní a ostatních agend, včetně 3 referátů,
- oddělení dotací,
- oddělení specializované kontroly.

Graf č. 2 – Poměr mužů a žen na vybraném finančním úřadu



Jak ukazují výše uvedené grafy, práci pro územní finanční orgány vykonávají převážně ženy.

Podle dosaženého vzdělání je struktura na dotazovaném finančním úřadu následující:

- středoškolsky vzdělaných je 61 % zaměstnanců,
- vysokoškolsky vzdělaných je 37 % zaměstnanců.

Počet zaměstnanců, kteří v rámci kombinovaného bakalářského nebo magisterského studijního programu zvyšujících svou kvalifikaci neustále roste. Zaměstnanci jsou ke zvyšování kvalifikace motivováni možnostmi postupu v platových



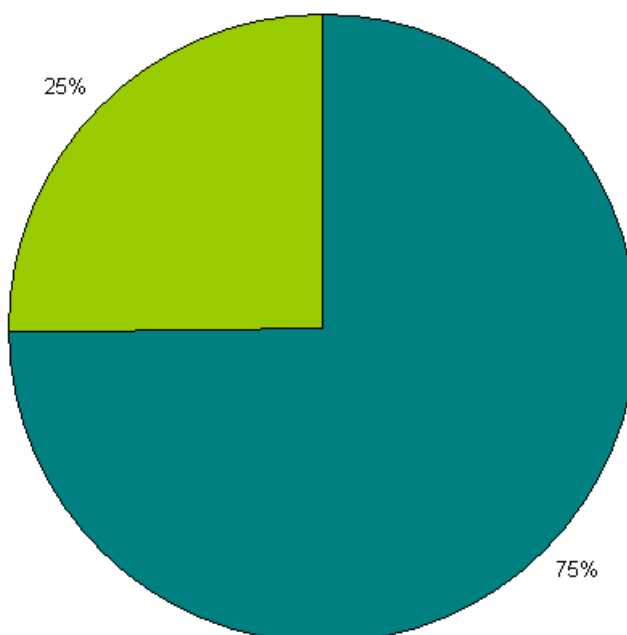
tabulkách i možným kariérním růstem. Míra fluktuace zaměstnanců se ročně pohybuje okolo 4 %.

V souvislosti se zpracováním této bakalářské práce byla provedena analýza vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů. K této analýze byl vytvořen dotazník (viz příloha č. I). Cílem dotazníku bylo zjistit, zda zaměstnanci mají zájem o nabízené kurzy, jak často se nabízených kurzů účastní, zda je považují za efektivní a zda mají zájem se vzdělávat. V dotazníku byla zohledněna i otázka délky pracovního poměru.

Dotazník se skládá z 10 otázek. Otázky jsou rozčleněny do 4 skupin. Otázky, u kterých zaměstnanci vybírali z uvedených možností; otázky, u kterých seřazovali dle svých preferencí; otázky určené k identifikaci zaměstnanců (muž x žena, délka pracovního poměru) a jedna otevřená otázka (slovní vyjádření).

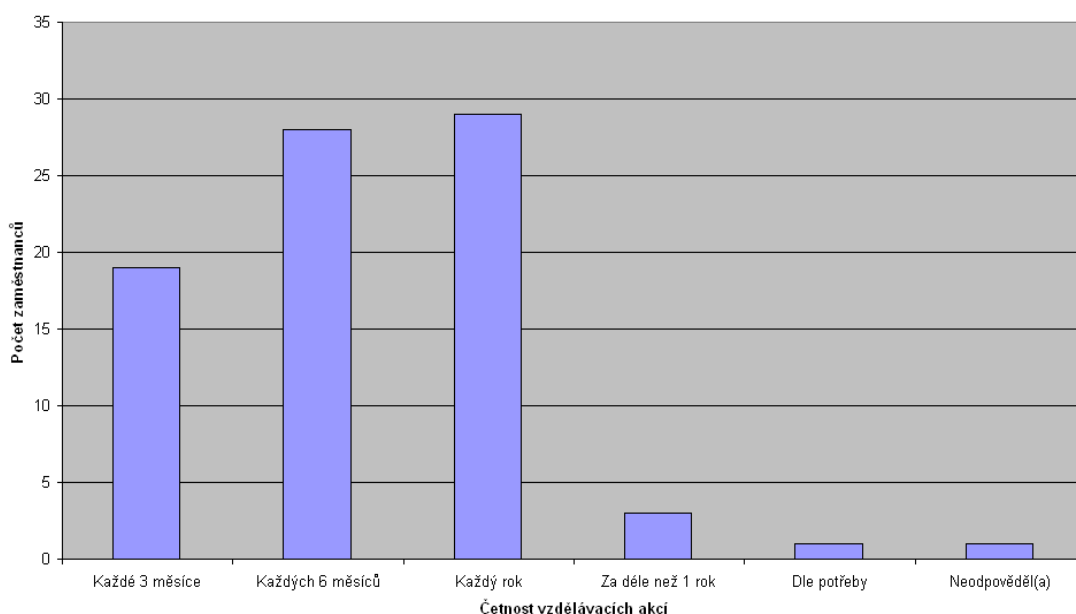
Dotazování proběhlo, co do počtu zaměstnanců, na největším finančním úřadu v Jihočeském kraji. Návratnost dotazníků ukazuje graf č. 3. Návratnost byla nízká, pouze 25 %. Nízká návratnost dotazníků byla zřejmě způsobena pracovní vytížeností zaměstnanců. I přes nízkou návratnost dotazníků však lze vysledovat určité poznatky z oblasti vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů.

Graf č. 3 – Návratnost dotazníků



Při plánování vzdělávacích akcí je třeba vycházet jak z potřeby zaměstnanců, tak i z potřeby jejich nadřízených. Vzhledem k této skutečnosti byla do dotazníku zařazena i otázka, jak často jsou zaměstnanci ochotni účastnit se vzdělávacích akcí. V následujícím grafu jsou znázorněny odpovědi zaměstnanců.

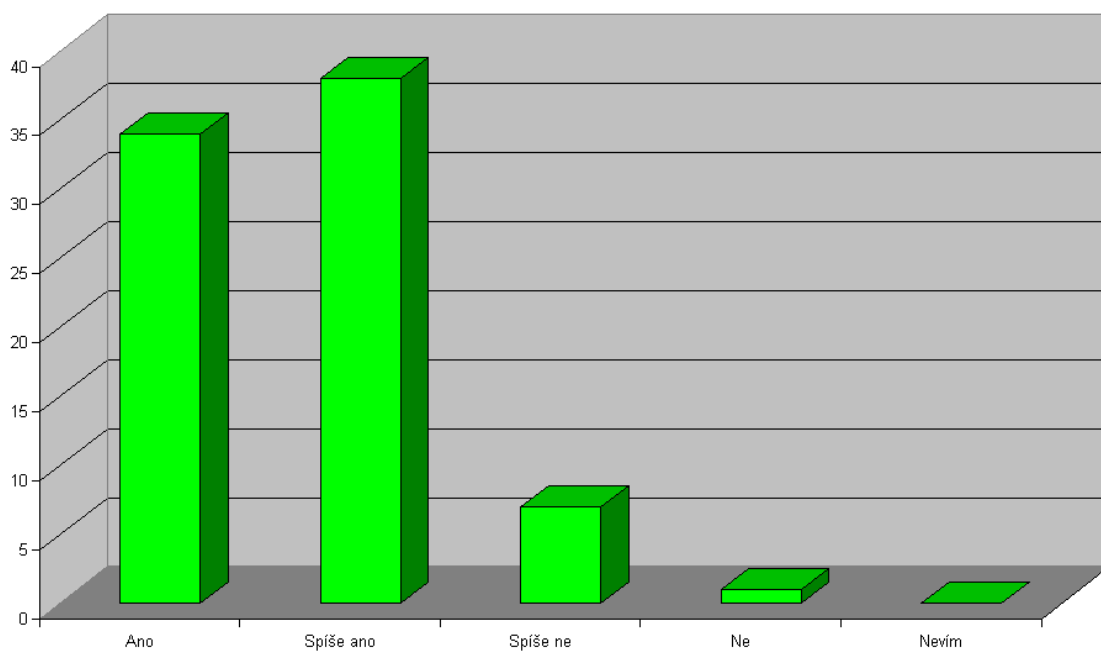
Graf č. 4 – Jak často jsou zaměstnanci ochotni vzdělávat se



Z grafu vyplývá, že 23 % dotazovaných zaměstnanců je ochotno účastnit se vzdělávacích akcí každé 3 měsíce, 35 % každých 6 měsíců, 36 % každý rok a 4 % je ochotno zúčastnit se vzdělávací akce za více než rok.

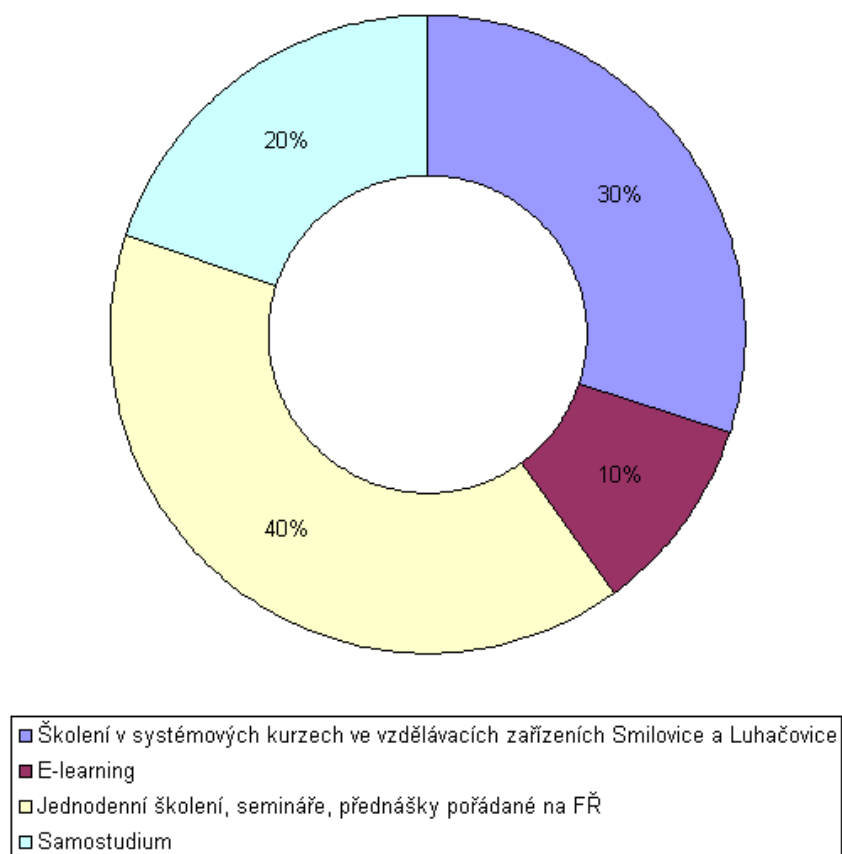
Rozvrh vzdělávacích akcí je sestaven z požadavků, které vnesly prostřednictvím finančních ředitelství, ředitelé finančních úřadů. Vzdělávací akce jsou zorganizovány, ale i přes důkladnost organizace vzdělávacích akcí, se může vzdělávání pokazit na základě nezájmu zaměstnanců, ale i na základě nevhodného načasování. V době podání daňových přiznání se zaměstnanci nedostanou na vzdělávací akce, tak často, jako např. na podzim. Graf č. 5 ukazuje zájem zaměstnanců o své vzdělávání.

Graf č. 5 – Zájem zaměstnanců o vzdělávání

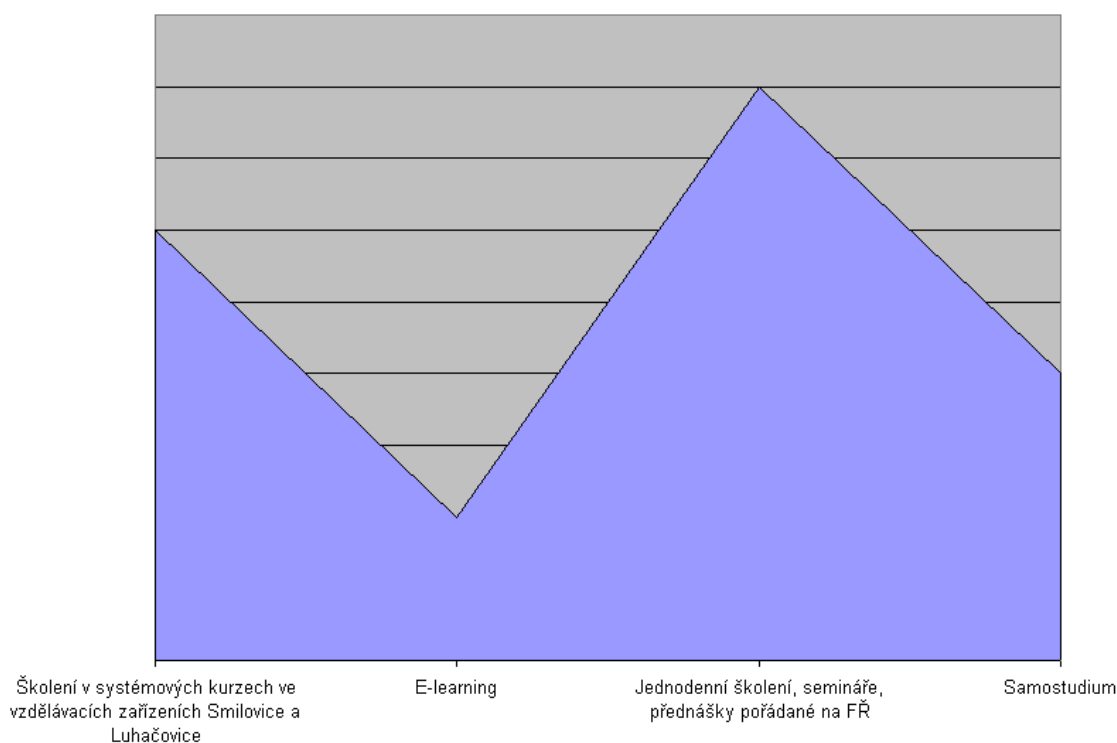


Následující dva grafy ukazují, jakou formu vzdělávání zaměstnanci upřednostňují a jaká forma vzdělávání se zdá zaměstnancům efektivnější.

Graf č. 6 – Upřednostňované formy vzdělávání

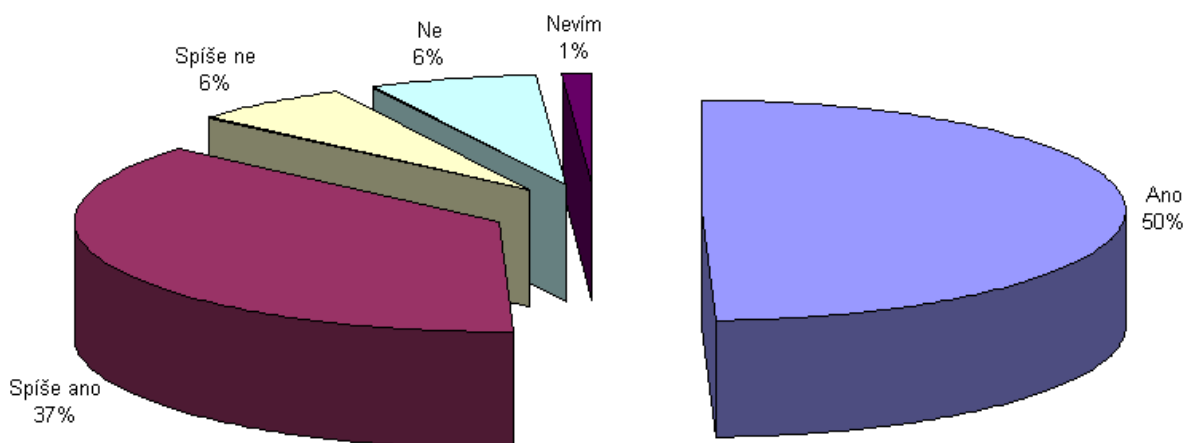


Graf č. 7 – Efektivní forma vzdělávání, dle zaměstnanců



Vzdělávání je ze strany zaměstnavatele bráno jako důkaz, že si svých zaměstnanců váží, a proto jim je poskytnuto v rámci pracovní doby získání potřebných informací pro jejich pracovní zařazení. Jak se na to dívá zaměstnanec, zobrazuje graf č. 8.

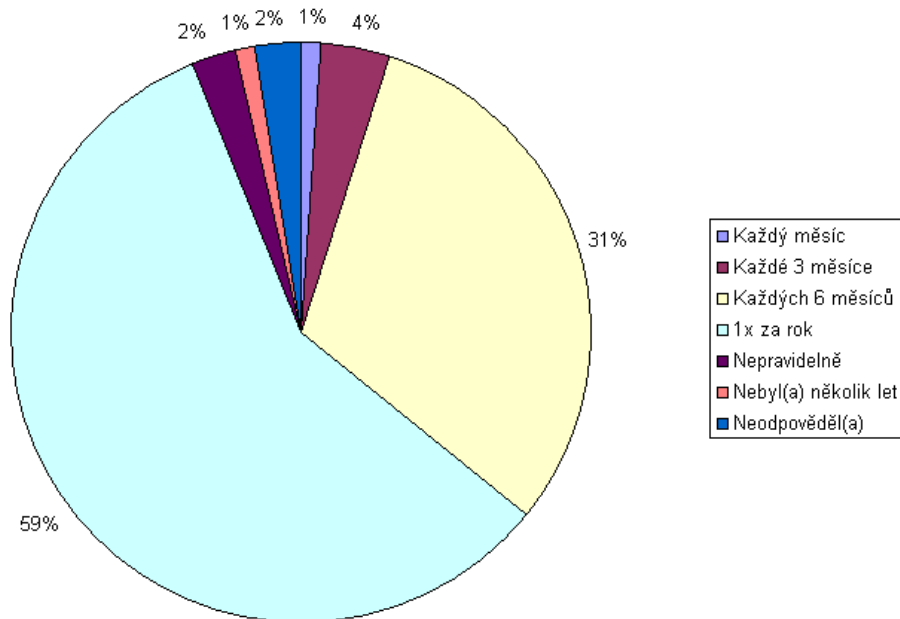
Graf č. 8 – Vnímají zaměstnanci vzdělávání jako zaměstnaneckou výhodu



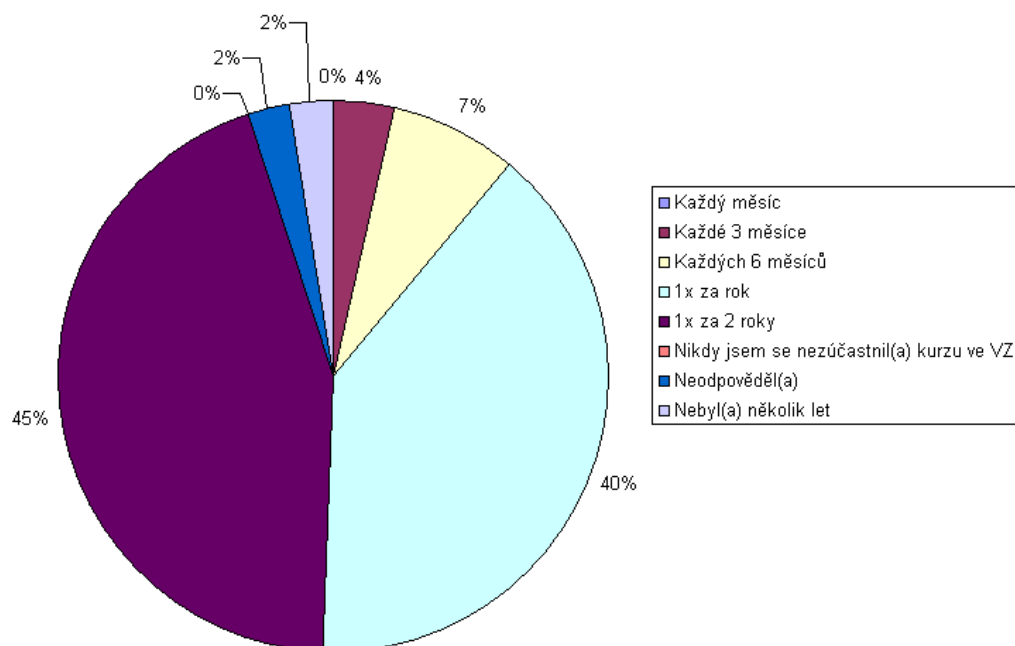
Dále z dotazníkového šetření vyplývá, jak často se zaměstnanci účastní školení, přednášek a seminářů pořádaných finančním ředitelstvím jak ve vzdělávacích

zařízeních, tak i v prostorách samotného finančního ředitelství (viz graf č. 9 – Četnost účasti na regionálních akcích finančního ředitelství). A jak často se zaměstnanci účastní systémových kurzů ve vzdělávacích zařízeních, na která jsou nám přidělována místa Generálním finančním ředitelstvím (viz graf č. 10 – Četnost účasti na systémových kurzech konaných ve vzdělávacích zařízeních).

Graf č. 9 – Četnost účasti na regionálních akcích finančního ředitelství

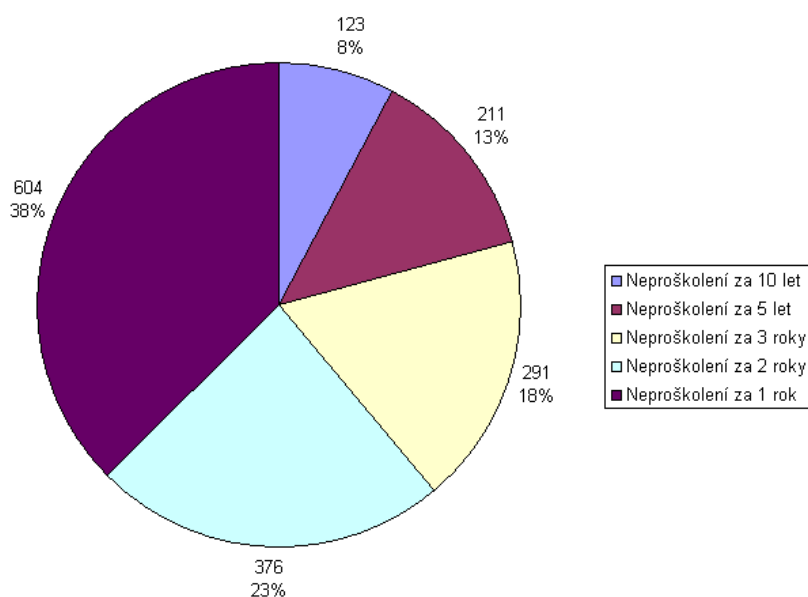


Graf č. 10 – Četnost účasti na systémových kurzech konaných ve vzdělávacích zařízeních



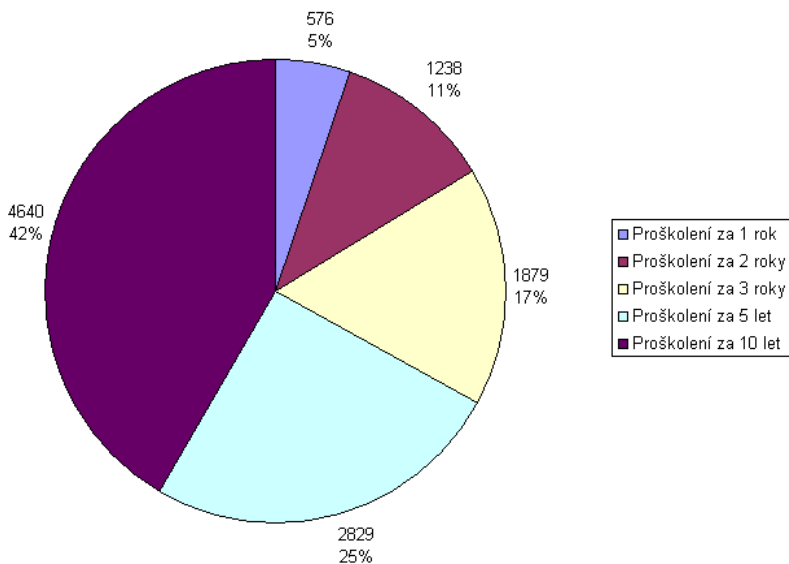
Graf č. 11 ukazuje počet a poměr zaměstnanců, kteří se v posledních 10 letech žádného ze systémových kurzů pořádaných ve vzdělávacích zařízeních nezúčastnili. Z větší části se jedná o zaměstnance, pro které se žádné systémové kurzy nevytvořily. Jedná se převážně o sekretářky, správce informačního systému, zaměstnance personálních oddělení a zaměstnance vnitřních správ. Pro tyto zaměstnance finanční ředitelství pořádají regionální akce nebo porady.

Graf č. 11 – Počet neproškolených zaměstnanců ve vzdělávacích zařízeních



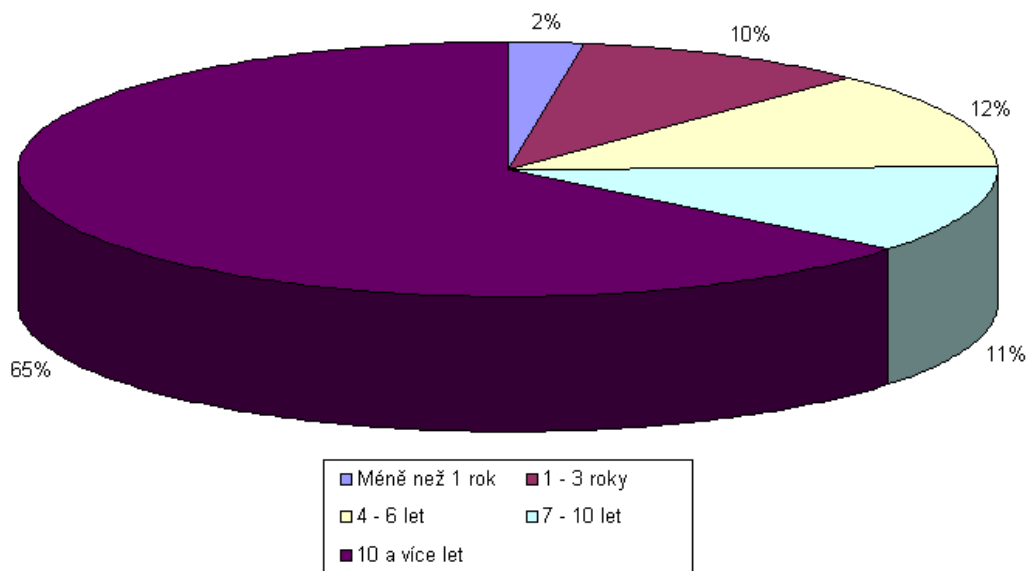
Naopak graf č. 12 ukazuje počet a poměr proškolených zaměstnanců ve vzdělávacích zařízeních v posledních 10 letech.

Graf č. 12 – Počet proškolených zaměstnanců ve vzdělávacích zařízeních



Na dotazník odpovídali zaměstnanci s různou délkou pracovního poměru, nejvíce dotazníků zodpověděli zaměstnanci pracující na finančním úřadu více než 10 let (viz graf č. 13 – Délka pracovního poměru).

Graf č. 13 – Délka pracovního poměru



## ZÁVĚR

Bakalářská práce se věnuje aktuálnímu tématu, a to vzdělávání zaměstnanců. Cílem této bakalářské práce bylo popsat poznatky z oblasti vzdělávání zaměstnanců státní správy a možnosti prohlubování kvalifikace těchto zaměstnanců. Popsat, jak funguje způsob vzdělávání zaměstnanců ve státní správě. Kterými systémovými kurzy, semináři, vzdělávacími akcemi musí nový zaměstnanec projít v průběhu prvních tří let a absolvování následných školení, systémových kurzů, seminářů, vzdělávacích akcí a přednášek.

Vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů probíhá na základě zákona č. 312/2002 Sb. V souvislosti s tímto zákonem vydalo Ministerstvo financí České republiky pravidla, směrnice a různé metodické pokyny k systému vzdělávání, kterými se nadále řídí i Generální finanční ředitelství. Se vznikem Generálního finančního ředitelství byla vydána nová směrnice ke vzdělávání zaměstnanců a lektorské činnosti.

Po vyhodnocení dotazníkového šetření lze konstatovat, že systém vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů vyhovuje jak zaměstnancům, tak i zaměstnavateli. Systém vzdělávání má však i slabé stránky. Zaměstnanci preferují především praktické ukázky, kterých je málo. V některých případech zaměstnancům nevyhovuje i lektor kurzu. Dle zaměstnanců jsou někteří lektoři pouze teoretici a jejich poznatky jsou pro praxi nepoužitelné. Zaměstnancům dále chybí možnost jazykového vzdělávání. Z vlastních zkušeností se dá konstatovat, že problém není v tom, že by zaměstnancům nebylo jazykové vzdělávání povoleno, ale jde o to, jaké výhody v souvislosti s jazykovým vzděláváním by mohli od zaměstnavatele čerpat. V současné době existuje mnoho institucí a jazykových škol, které jazykové vzdělávání nabízí. Dále by zaměstnanci uvítali více školení v oblasti informačních technologií. Znalosti a dovednosti v oblasti informačních technologií jsou obecně velkým problémem. Počítačové softwary se velice rychle inovují a většina zaměstnanců se s počítačem setkala až v zaměstnání a mnoho z nich neumí počítač plně uživatelsky využít. Dále chybí školení např. pro zaměstnance státního dozoru, z oblasti mezinárodní spolupráce, apod. Zaměstnanci zároveň preferují školení v konkrétní oblasti s praktickými ukázkami.



Vzhledem k tomu, že systém vzdělávání Generálního finančního ředitelství nelze operativně měnit podle aktuálních potřeb zaměstnanců, je v této situaci možné systém vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů pouze aktualizovat a pořádat více regionálních vzdělávacích akcí založených na praktických ukázkách. Např. využít interních metodiků a v době, kdy není velký tlak ze strany poplatníků na zaměstnance územních finančních orgánů, zorganizovat školení pro všechny zaměstnance s tím, že by se školení mohlo uskutečnit přímo v místě pracoviště zaměstnanců. Tímto způsobem by se dala pokrýt potřeba všech zaměstnanců na proškolení.

V souvislosti s výsledky provedeného výzkumu, lze konstatovat, že vzdělávací systém územních finančních orgánů se snaží sladit potřeby zaměstnanců se zájmy zaměstnavatele a zaměstnavatel vytváří efektivní podmínky pro rozvoj lidských zdrojů organizace.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Literární zdroje

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. 164 s. ISPN 978-80-86851-68-6.
3. BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2.
4. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
5. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
6. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde nakladatelství s. r. o., 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
7. KOUBEK, J. *Základy lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
8. PROKOPENKO, J., KUBR, M. A KOLEKTIV. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1996, 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
9. VODÁK, J., KUCHARŽÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

## Legislativní dokumenty

1. Česko. Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2002, částka 114, s. 6598 – 6612. Dostupný z WWW: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2002/sb114-02.pdf>.

## Elektronické zdroje

1. *Česká daňová správa – Kompetence a činnosti daňové správy*. Dostupný z WWW: <http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/22.html?year=>>.

## Ostatní zdroje

1. Kurz typu A – vstupní vzdělávání úvodní nových pracovníků územních finančních orgánů (I. stupeň), Praha, srpen 2010.
2. Pravidla pro vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů (úplné znění, jak vyplývá z pozdějších změn provedených dodatkem č. 1 č.j. 48/9 977/2009-484), č.j.: 48/100 383/2007 – 484 ze dne 1. ledna 2008.
3. Prováděcí metodika k Pravidlům vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, Institut státní správy, Praha, květen 2010.
4. Rámcové učební osnovy kurzů pro řídicí zaměstnance FŘ a FÚ – ředitele FŘ a jejich zástupce, ředitele FÚ a jejich zástupce a pro vedoucí oddělení a referátů FÚ, č.j.: 484/54 921/2004, Praha.
5. Rozhodnutí ředitele č. 17/2010 o jazykové přípravě zaměstnanců na vybraných pracovních místech ve školním roce 2010/2011, včetně jejího organizačního zabezpečení, č.j.: 2825/10-2800 ze dne 7. června 2010.
6. Směrnice č. 7/2011 generálního ředitele Vzdělávání zaměstnanců a lektorská činnost, č.j.: 17/11-1220 ze dne 3. března 2011.
7. Směrnice č. 9/2006 ministra financí (úplné znění, jak vyplývá z pozdějších změn provedených dodatky č. 1 č.j. 301/28 135/2007, č. 2 č.j. 368/36 368/2009 a č. 3 č.j. 301/31 542/2010), Vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech resortu Ministerstva financí, č.j.: 301/49 627/2006 ze dne 5. června 2006. 19 s.
8. Usnesení vlády České republiky ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech.
9. Základní pedagogická příprava lektorů, doc. PhDr. Jaroslav Mužík, Dr.Sc.
10. Zaměření kurzů OSK, jejich určení, příp. profil účastníka k výběru frekventantů těchto kurzů.

# SEZNAM PŘÍLOH

I. Dotazník

## **SEZNAM ZKRATEK**

ADIS – automatizovaný daňový informační systém

DPH – daň z přidané hodnoty

ECDL – European Computer Driving Licence

FŘ – finanční ředitelství

FÚ – finanční úřad

OK – odborné kurzy

OSK – odborné specializační kurzy

ŘZ – kurzy pro řídící zaměstnance

ŘZV – kurzy pro vedoucí oddělení a vedoucí referátů

VO – vedoucí oddělení

VR – vedoucí referátu

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

- Obrázek č. 1 - Cyklus lidských zdrojů
- Obrázek č. 2 – Harvardský systém řízení lidských zdrojů
- Obrázek č. 3 – Kolbovy styly učení
- Obrázek č. 4 – Vazby vzdělávání a rozvoje pracovníků na ostatní personální činnosti
- Graf č. 1 – Poměr mužů a žen na finančním ředitelství
- Graf č. 2 – Poměr mužů a žen na vybraném finančním úřadu
- Graf č. 3 – návratnost dotazníků
- Graf č. 4 – Jak často jsou zaměstnanci ochotni vzdělávat se
- Graf č. 5 – Zájem zaměstnanců o vzdělávání
- Graf č. 6 – Upřednostňované formy vzdělávání
- Graf č. 7 – Efektivní forma vzdělávání, dle zaměstnanců
- Graf č. 8 – Vnímají zaměstnanci vzdělávání jako zaměstnaneckou výhodu
- Graf č. 9 – Četnost účasti na regionálních akcích finančního ředitelství
- Graf č. 10 – Četnost účasti na systémových kurzech konaných ve vzdělávacích zařízeních
- Graf č. 11 – Počet neproškolených zaměstnanců ve vzdělávacích zařízeních
- Graf č. 12 – Počet proškolených zaměstnanců ve vzdělávacích zařízeních
- Graf č. 13 – Délka pracovního poměru

## PŘÍLOHY

Dobrý den,

jsem studentkou třetího ročníku Vysoké školy evropských a regionálních studií, o. p. s. v Českých Budějovicích a chtěla bych Vás touto cestou požádat o pomoc při zpracování mé bakalářské práce. Pokud vyplníte tento dotazník, pomůžete mi dostat se k informacím, které jsou pro zpracování mé práce klíčové. Cílem tohoto dotazníku je získat souhrn informací o představách zaměstnanců ohledně vzdělávání. Tento dotazník je zcela anonymní.

Děkuji Vám za ochotu a pomoc

Kateřina Škabroudová

### Máte potřebu neustálého vzdělávání se?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím

### Jakou formu vzdělávání upřednostňujete?

(seřad'te od 1 do 4, přičemž 1 upřednostňujete nejvíce)

Školení v systémových kurzech ve vzdělávacích zařízeních Smilovice a Luhačovice	
E-learning	
Jednodenní školení, semináře, přednášky pořádané na FŘ	
Samostudium	

### Jaké vzdělávání je dle Vašeho názoru efektivnější?

(seřad'te od 1 do 4, přičemž 1 je nejefektivnější)

Školení v systémových kurzech ve vzdělávacích zařízeních Smilovice a Luhačovice	
E-learning	
Jednodenní školení, semináře, přednášky pořádané na FŘ	
Samostudium	

### Vidíte v možnosti vzdělávání zaměstnaneckou výhodu?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím

**Jak často jste ochoten(a) účastnit se vzdělávacích akcí?**

Každé 3 měsíce	Každých 6 měsíců	Každý rok	Za déle než 1 rok

**Jak často se účastníte školení, přednášek, seminářů konaných na finančním ředitelství?**

Každý měsíc	Každé 3 měsíce	Každých 6 měsíců	1x za rok

**Jak často se účastníte systémových školení ve vzdělávacích zařízeních?**

Každý měsíc	Každé 3 měsíce	Každých 6 měsíců	1x za rok	1x za 2 roky	Nikdy jsem se nezúčastnil(a) kurzu ve VZ

**Jak dlouho pracujete na finančním úřadu?**

Méně než 1 rok	1 – 3 roky	4 – 6 let	7 – 10 let	10 a více let

**Jste:**

Muž	Žena

**Napište prosím, jaká témata školení podle Vás v nabídce vzdělávacích akcí chybí.**

--