

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A
REGIONÁLNÍCH STUDIÍ, Z. Ú., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY

Autor práce: Michaela Vačlenová

Studijní program: Bezpečnostně právní činnost

Forma studia: Kombinovaná

Vedoucí práce: Dr. h. c. doc. JUDr. Miroslav Felcan, PhD., LL.M, DSc.

Katedra: Právních oborů a bezpečnostních studií

2025

VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH STUDIÍ, z. ú.
Žižkova tř. 6, 370 01 České Budějovice

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Michaela Vačlenová

Studijní program: Bezpečnostně právní činnost

Forma studia: Kombinovaná

Místo studia: Příbram

Název bakalářské práce:

Vzdělávání zaměstnanců veřejné správy

Název bakalářské práce v anglickém jazyce:

Education of public administrativ employees

Katedra: Katedra právních oborů a bezpečnostních studií

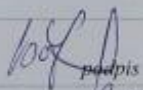
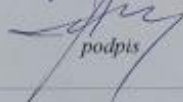
Vedoucí bakalářské práce (jméno a příjmení, včetně titulů):

Dr. h. c. doc. JUDr. Miroslav Felcan, PhD., LL.M, DSc., e-mail: felcan.m@gmail.com

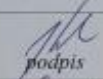
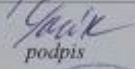
Datum zadání bakalářské práce (měsíc, rok): duben 2023

Cíl bakalářské práce:

Hlavním cílem je formou teoretického analyticko-syntetizujícího postihu v širší optice originálně a aktuálně demonstrovat recentní stav a vývoj vzdělávacích systémů státních zaměstnanců. Včetně případných návrhů organizačních změn vedoucích k zefektivnění.

Student: Michaela Vačlenová	19.4.2023 datum	 podpis
Vedoucí práce: Dr. h. c. doc. JUDr. Miroslav Felcan, PhD., LL.M, DSc.	19.4.2023 datum	 podpis

Schvaluji zadání bakalářské práce:

Vedoucí katedry: doc. JUDr. Roman Svatoš, Ph.D.	24.5.2023 datum	 podpis
Prorektor pro studium a vnitřní záležitosti: doc. PhDr. Miroslav Sapík, Ph.D.	6.6.2023 datum	 podpis
Rektor: doc. Ing. Jiří Dušek, Ph.D.	29.5.2023 datum	 podpis



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

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce v elektronické podobě ve veřejně přístupné části infodisku VŠERS, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím s tím, aby toutéž cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky vedoucího a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce systémem na odhalování plagiátů.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce panu Dr. h. c. doc. JUDr. Miroslavovi Felcanovi, PhD., LL.M, DSc. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

ABSTRAKT

VAČLENOVÁ, M. *Vzdělávání zaměstnanců veřejné správy: bakalářská práce*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2025. 79 s. Vedoucí bakalářské práce: Dr. h. c. doc. JUDr. Miroslav Felcan, PhD., LL.M, DSc.

Klíčová slova: Vzdelávání, zaměstnanec, státní služba, systém, plánování vzdělávání, metody vzdělávání, legislativa.

Tato bakalářská práce analyzuje systém vzdělávání zaměstnanců Finanční správy České republiky, zda se přizpůsobuje rychlosti vývoje v oblasti IT, kyberbezpečnosti a umělé inteligence. Teoretická část se věnuje právní úpravě vzdělávání zaměstnanců, oblastem nastavení cílů vzdělávání, výběru forem a metod vzdělávání. Praktická část analyzuje z veřejně dostupných informací, informací získaných na základě zákona o svobodném přístupu k informacím a z rozhovoru se zaměstnancem Finanční správy České republiky, zda systém vzdělávání přispívá k dosažení cílů organizace. V závěrečné části jsou navržena opatření ke změně systému vzdělávání zaměstnanců. De lege ferenda jsou navrženy možné legislativní změny.

ABSTRACT

V AČLENOVÁ, M. *Public Administration Employees' Education: bachelor thesis*.
České Budějovice: The College of European and Regional Studies, 2025. 79 p. bachelor
thesis supervisor: Dr. h. c. doc. JUDr. Miroslav Felcan, PhD., LL.M, DSc.

Keywords: Education, employee, civil service, system, education planning,
education methods, legislation.

This bachelor thesis analyses system training of employees of the Czech Republic Financial Administration. whether it adapts to the speed of development in the field of IT, cybersecurity and artificial intelligence. The theoretical part is devoted to the legal regulation of employee training, setting training objectives, selection of training types and methods. The practical part analyses publicly available information obtained based on the Freedom of Information Act and an interview with an employee of the Czech Republic Financial Administration. The final part proposes changes to the employee training system. Possible legislative changes are proposed de lege ferenda.

Obsah

Úvod	9
1 Cíl a metodika bakalářské práce	11
2 Teoretická část	13
2.1 Právní úprava vzdělávání zaměstnanců podle zákoníku práce	13
2.2 Vzdělávání zaměstnanců podle zákona o státní službě	15
2.3 Cíle vzdělávání státních zaměstnanců	17
2.4 Principy vzdělávání dospělých.....	19
2.5 Formy (typy) vzdělávání	22
2.6 Metody vzdělávání.....	24
2.7 Plánování vzdělávání.....	26
3 Praktická část.....	30
3.1 Specifika vzdělávání zaměstnanců FS ČR	30
3.2 Úkoly zajišťované prostřednictvím FS ČR.....	30
3.3 Vzdělávací systém státních zaměstnanců FS ČR.....	31
3.4 Druhy vzdělávání.....	31
3.4.1 Vstupní vzdělávání úvodní	32
3.4.2 Vstupní vzdělávání následné.....	34
3.4.3 Průběžné vzdělávání.....	37
3.4.4 Vzdělávání představených.....	39
3.4.5 Jazykové vzdělávání.....	42
3.4.6 Studijní volno k individuálním studijním účelům.....	44
3.5 Plánování vzdělávání	46
4 Ověření výzkumných předpokladů	49

4.1	Ověření hypotézy číslo 1	49
4.2	Ověření hypotézy číslo 2	50
4.3	Ověření hypotézy číslo 3	54
4.4	Ověření hypotézy číslo 4	55
4.5	Ověření hypotézy číslo 5	56
4.6	Ověření hypotézy číslo 6	57
5	Identifikované problémy a návrh jejich řešení	59
6	De lege ferenda	61
	Závěr	64
	Seznam použitých zkratk	67
	Seznam obrázků a tabulek	68
	Seznam použitých zdrojů	69
	Příloha č.1 – Rozhovor	73

Úvod

Téma vzdělávání zaměstnanců je aktuálním tématem současné doby, a to zejména u zaměstnanců státu, na které jsou kladeny vysoké nároky při výkonu jejich služby. Veřejnost očekává, že jí státní zaměstnanci poskytnou kvalitní služby. Vzhledem k rychlosti vývoje ve společnosti, a to zejména v oblasti IT, kyberbezpečnosti, nebo i umělé inteligence, se musí státní správa tomuto přizpůsobit vzděláváním svých zaměstnanců. Odborná literatura se tomuto tématu věnuje v mnoha publikacích. Vzdělávání zaměstnanců právě s ohledem zejména na rozvoj systémů umělé inteligence rezonuje napříč celou společností. Je otázkou, zda státní správa dokáže držet se současným překotným rozvojem společnosti krok.

Vzhledem k tomu, že je třeba prokázat znalost obecných teoretických znalostí ke zpracovávanému tématu, je první část této práce věnována popisu obecně platných východisek pro vzdělávání zaměstnanců. Jde zejména o ukotvení vzdělávání zaměstnanců v příslušných právních předpisech. V další části je potřeba se věnovat specifikům vzdělávání dospělých a stanovit primární předpoklady a postup pro určování cílů, kterých má být dosaženo, jakou formou bude vzdělávání probíhat, jaké budou použity metody vzdělávání, a v neposlední řadě jaká témata vzdělávání je vhodné zařadit.

Vzhledem k tomu, že se práce věnuje vzdělávání státních zaměstnanců, důležitou otázkou je financování vzdělávání, neboť v rámci státní správy jde o přidělování omezených finančních prostředků. V tomto směru je důležité, zda jsou tyto prostředky využívány efektivně tak, aby bylo, alespoň v míře odpovídající výši přidělu finančních prostředků, dosaženo cílů vzdělávání. Další důležitou otázkou je, jak je vzdělávání zaměstnanců plánováno a realizováno.

Finanční správa ČR zajišťuje výběr daní¹, což je pro stát nepostradatelná agenda a je v zájmu celé společnosti, aby fungovala co nejlépe. Specifika této činnosti pak rovněž vymezují vzdělávací potřeby státních zaměstnanců. S tím souvisí potřeba si zaměstnance udržet, resp. nabídnout jim natolik zajímavou práci včetně benefitů a odměňování, aby byla státní správa konkurenceschopná a zaměstnanci neodcházelí do soukromé sféry. V tomto směru může být vzdělávání zaměstnanců důležitým aspektem.

V další části práce bude proto popsán vzdělávací systém Finanční správy podle materiálů získaných z veřejně dostupných zdrojů a rovněž z dokumentů získaných na

¹ Srov. § 1 zákona o finanční správě

základě žádosti dle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím a z rozhovoru se zaměstnancem Sekce personální na Generálním finanční ředitelství.

Praktická část této práce bude analyzovat, zda jednotlivá praktická zjištění týkající se vzdělávání zaměstnanců ve Finanční správě odpovídají teoretickým požadavkům, doporučení a příkladům dobré praxe uvedeným v první části práce. Následovat bude definice vhodných doporučení a opatření k zajištění toho, aby systém vzdělávání zaměstnanců Finanční správy vedl k dosažení cílů organizace a vyhověl požadavkům současné náročné doby.

De lege ferenda budou navrhнутy legislativní změny k zajištění zlepšení podmínek pro vzdělávání státních zaměstnanců na základě zjištěných výsledků.

1 Cíl a metodika bakalářské práce

Cílem této práce je analýza² faktického stavu vzdělávacího systému FS ČR s teoretickými předpoklady pro správné fungování systému vzdělávání v organizaci, a to ověřením následujících hypotéz:

Systém vzdělávání zaměstnanců FS ČR není nastaven tak, aby podporoval dosažení cílů organizace, protože:

1. Systém vzdělávání zaměstnanců FS ČR nebyl v posledních dvou letech aktualizován tak, aby reagoval na celospolečenské změny (AI, práce s daty apod.) a jeho aktualizace se neplánuje
2. Finanční prostředky na vzdělávání v čase klesají.
3. Lektory jsou ve více než 80% vlastní zaměstnanci FS ČR, což limituje volbu témat.
4. Formy a metody vzdělávání jsou voleny s ohledem na existenci vzdělávacích zařízení FS ČR.
5. Zaměstnanci nejsou vůbec školeni ve zvládání napadení zaměstnanců a v soft skills.
6. Systém vzdělávání nedostatečně školí vedoucí zaměstnance v manažerských dovednostech.

Metodou výzkumu byla zvolena analýza založená na informacích získaných na základě žádostí podle zákona č. č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, na základě informací získaných z rozhovoru s představeným ze Sekce personální Generálního finančního ředitelství, který se věnuje vzdělávání zaměstnanců na řídicí úrovni a informací získaných z veřejných zdrojů. Jméno osoby, se kterou byl činěn rozhovor na její žádost není uvedeno s ohledem na obavy této osoby, nicméně je možné na žádost při obhajobě předložit k nahlédnutí originál rozhovoru.

Rozhovor byl zamýšlen jako polostrukturovaný³ s ohledem na potřebu zajistit nejen odpovědi na připravené otázky, ale dát prostor k vlastním vyjádřením

² ABZ.cz: slovník cizích slov-online hledání. Online. Dostupné z: https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=anal%C3%BDza. [cit. 2024-07-31].

³ MIŠOVIČ, Ján. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor. Studijní texty (Sociologické nakladatelství)*. Praha: Slon, 2019. ISBN 978-80-7419-285-2. Str. 80

a hodnocením dotazovaného. Při přípravě rozhovoru bylo uvažováno o použití následujících postupů

- Od obecného ke konkrétnímu, tam, kde se jedná o složité otázky, aby bylo respondentovi usnadněno lépe formulovat odpovědi
- Od běžných informací k osobnějším, citlivým proto, aby se respondent cítil při rozhovoru příjemně a s ohledem na skutečnost, že je zaměstnancem FS ČR nepocíťoval potřebu „vylepšovat“ odpovědi
- Střídání důležitých a méně důležitých témat, aby byla důležitá témata od sebe znatelně oddělena.⁴

Rozhovor byl složen ze vstupních otázek, navazujících a zjišťovacích otázek, specifikujících, přímých i nepřímých otázek. Pro uvolnění a možnost zamyšlení se nad odpověďmi bylo využito mlčení a otázky odvádějící pozornost. V nejvyšší míře bylo dbáno, aby otázky byly srozumitelné, respondent nebyl ovlivňován ve svých odpovědích a celý rozhovor sledoval pouze vytyčené téma.

Na základě žádostí podle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím byly získány následující informace a podklady:

- Informace o alokovaných finančních prostředcích za roky 2018 až 2022 na vzdělávání zaměstnanců Generálního finančního ředitelství
- Služební předpis ke vzdělávání zaměstnanců
- Služební předpis k čerpání služebního volna k individuálním studijním účelům
- Dokument ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH KAPACIT V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ A NÁVRH ÚPRAV SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ z roku 2018.

⁴ MIŠOVIČ, Ján. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor. Studijní texty (Sociologické nakladatelství)*. Praha: Slon, 2019. ISBN 978-80-7419-285-2. Str. 87

2 Teoretická část

Předmětem této práce je porovnání obecně definovaných teoretických požadavků týkajících se vzdělávání zaměstnanců se zaměřením specificky na státní zaměstnance s konkrétním fungováním vzdělávacího systému FS ČR. Je proto třeba v první části práce definovat prostředí ve kterém tento vzdělávací systém funguje, zejména jeho legislativní limity a dále obecné teze, jež budou základem pro ověření fungování tohoto vzdělávacího systému.

2.1 Právní úprava vzdělávání zaměstnanců podle zákoníku práce

Z hlediska platné právní úpravy je péče o kvalifikaci zaměstnanců důležitým úkolem zaměstnavatele, z pohledu zaměstnance je však i v jeho zájmu, aby svou kvalifikaci udržoval či prohluboval. Jednou získaná kvalifikace není v čase neměnná a z přirozených důvodů dochází k zapomínání nabytých vědomostí a dovedností, pokud nejsou udržovány a obnovovány.⁵

Vzdělávání zaměstnanců je primárně upraveno v zákoníku práce⁶, který stanoví demonstrativním výčtem formy odborného rozvoje zaměstnanců. Pro účely této práce budou analyzovány zejména zaškolení a zaučení, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace. Forma vzdělávání je v gesci zaměstnavatele, který rozhoduje o tom, jaké typy vzdělávání pro rozvoj svých zaměstnanců určí, nicméně by měl přihlížet i k individuálním potřebám jednotlivých zaměstnanců a případně k potřebám kolektivů zaměstnanců, zejména co se týká tzv. soft skills, teambuildingových aktivit apod.

Co se týká proškolení zaměstnance při nástupu do zaměstnání je zaměstnavatel povinen zaměstnance, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace, zaškolit nebo zaučit. Zaměstnavatel je dále povinen zaškolit nebo zaučit zaměstnance, který přechází z důvodů na straně zaměstnavatele na nové pracoviště nebo na nový druh práce, pokud je to nezbytné.⁷

Dalším způsobem vzdělávání zaměstnanců je prohlubování kvalifikace. Prohlubováním kvalifikace se rozumí průběžné doplňování kvalifikace v průběhu

⁵ BĚLINA, Miroslav. *Pracovní právo*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Beckovy právnické učebnice. Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-853-3 str. 301.

⁶ Srov. § 227 a násl. zákoníku práce

⁷ Srov. § 228 zákoníku práce

zaměstnání, kterou však již zaměstnanec má a je potřebná pro výkon sjednané práce. Prohlubováním se nemění její podstata. Za prohlubování kvalifikace se považuje i její udržování a obnovování, což znamená aktualizace znalostí a dovedností i nových poznatků z rozvoje oboru. Forma zvoleného způsobu prohloubení kvalifikace není pro definici prohloubení kvalifikace určující, tím je obsah zvolené formy.

Zaměstnanec má povinnost soustavně si prohlubovat kvalifikaci k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě. Zaměstnavatel je tím pádem oprávněn zaměstnanci účast na školení k prohloubení kvalifikace přikázat, a to i pokud zajišťuje vzdělávání jiná právnická či fyzická osoba než zaměstnavatel. Prohlubování kvalifikace může zajišťovat sám zaměstnavatel přímo na svých pracovištích vlastními zaměstnanci nebo i prostřednictvím jiných osob.

Na rozdíl od prohlubování kvalifikace, zvyšováním kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace; zvýšením kvalifikace je též její získání nebo rozšíření. Zvyšováním kvalifikace je studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele. Nepůjde tedy o jakékoliv studium, ale pouze o takové, které bude pro zaměstnance přínosné ve vztahu k jím vykonávané práci. Pro zaměstnance FS ČR tedy nejspíše nebude zvyšováním kvalifikace studium antropologie na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy, protože toto studium nijak nepřispěje k lepšímu výkonu práce takového zaměstnance. Typicky by šlo o zvyšování kvalifikace například v ekonomických či právních oborech.

Pokud zaměstnavatel povolí zaměstnanci zvyšování kvalifikace, má zaměstnanec právo na určité placené volno⁸, na druhou stranu zaměstnavatel má právo sledovat průběh vzdělávání zaměstnance a může pracovní úlevy zastavit, jestliže se zaměstnanec stane dlouhodobě nezpůsobilým pro výkon práce, pro kterou si zvyšuje kvalifikaci, například je dlouhodobě nemocný, nebo pokud zaměstnanec bez zavinění zaměstnavatele po delší dobu neplní bez vážného důvodu podstatné povinnosti při zvyšování kvalifikace, například tím, že neskládá potřebné zkoušky při studiu na vysoké škole, nebo pracovní úlevy poskytované zaměstnavatelem nevyužívá k docházce do školy, ale k soukromým účelům.⁹

⁸ Srov. § 232 zákoníku práce

⁹ BĚLINA, Miroslav. *Pracovní právo*. 2., dopl. a přeprac. vyd. *Beckovy právnické učebnice*. Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-853-3 str. 303.

2.2 Vzdelávání zaměstnanců podle zákona o státní službě

Vzhledem k tomu, že se tato práce věnuje vzdělávacímu systému FS ČR, jejíž činnost vykonávají zaměstnanci v drtivé většině případů v rámci výkonu státní služby, je třeba se zabývat i právní úpravou jejich vzdělávání podle zákona o státní službě. Vzájemný vztah zákoníku práce a zákona o státní službě je subsidiární, přičemž právní úprava v zákoně o státní službě je speciální k té v zákoníku práce. Zákoník práce se tedy použije pouze v případech, kdy neexistuje právní úprava v zákoně o státní službě.

Zákon o státní službě blíže upravuje prohlubování vzdělání, přičemž stanoví, že prohlubováním vzdělávání je vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, vzdělávání představených a jazykové vzdělávání. Dále určuje, že prohlubování vzdělání státního zaměstnance se zaměřuje na jeho další odborný růst v jím vykonávaném oboru služby včetně zdokonalování nebo získávání jazykových znalostí. Prohlubování vzdělávání státního zaměstnance je tedy vázáno výlučně k oboru služby, a tedy k tzv. tvrdým dovednostem. Rozsah prohlubování vzdělání státního zaměstnance určuje služební orgán, přitom vychází zejména z výsledku služebního hodnocení státního zaměstnance a z návrhů jeho představeného.¹⁰ To znamená, že státní zaměstnanec nemá v rámci prohlubování vzdělávání žádnou možnost určit jeho směřování.

Tuto nemožnost však zákon o státní službě vyvažuje zavedením institutu služebního volna k individuálním studijním účelům v rozsahu 5 dnů výkonu služby. Služební volno k individuálním studijním účelům, je institutem zvláštního služebního volna, který státnímu zaměstnanci umožňuje individuální vzdělávání, jež není organizováno ani hrazeno služebním úřadem.¹¹

Lze jej čerpat za účelem získávání nebo zdokonalování odborných znalostí a dovedností týkajících se služebního místa státního zaměstnance, oboru služby, v němž státní zaměstnanec vykonává službu, a působnosti organizačního útvaru, v němž je jeho služební místo zařazeno. Služební volno k individuálním studijním účelům lze dále čerpat za účelem přípravy na vykonání úřednické zkoušky pro obor služby, v němž státní zaměstnanec vykonává službu, anebo na vykonání úřednické zkoušky na vlastní náklady

¹⁰ Srov. § 107 zákona o státní službě.

¹¹ MINISTERSTVO VNITRA. *Studijní volno podle § 108 zákona o státní službě*. Online. 2022. Dostupné z: [file:///C:/Users/formanovak/Downloads/Stanovisko_ke_studijn%C3%ADmu_volnu_podle_%C2%A7_108_z%C3%A1kona_o_st%C3%A1tn%C3%ADslu%C5%BEb%C4%9B%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/formanovak/Downloads/Stanovisko_ke_studijn%C3%ADmu_volnu_podle_%C2%A7_108_z%C3%A1kona_o_st%C3%A1tn%C3%ADslu%C5%BEb%C4%9B%20(1).pdf). [cit. 2024-06-26].

pro obor služby, který je stanoven pro služební místo zařazené v témže organizačním útvaru, v němž je zařazeno i služební místo státního zaměstnance.¹²

Služební volno k individuálním studijním účelům lze také čerpat za účelem získávání nebo zdokonalování odborných znalostí a dovedností v zájmu služebního úřadu a v zájmu státu anebo za účelem přípravy na vykonání úřednické zkoušky na vlastní náklady pro jiný obor služby, než ten v rámci něhož zaměstnanec vykonává službu.

Možnost čerpání služebního volna k individuálním služebním účelům není nárokové. Zaměstnanec musí podat žádost, o které rozhoduje služební orgán. Čerpání služebního volna k individuálním studijním účelům služební orgán povolí pouze nebrání-li tomu řádné plnění úkolů služebního úřadu.

Na rozdíl od prohlubování vzdělávání, kde nese náklady na vzdělávání zaměstnavatel, náklady vynaložené na dosažení individuálního studijního účelu nese státní zaměstnanec.

„Dalším druhem vzdělání státního zaměstnance je jeho zvýšení nebo rozšíření na náklady služebního úřadu. Státní zaměstnanec se tak může rozhodnout pro studium na vyšší odborné škole, vysoké škole nebo pro studijní pobyt. Státní zaměstnanec si musí být vědom toho, že zvýšení vzdělání na náklady služebního úřadu podléhá schválení a není na něj právní nárok, jelikož se jedná o vůli státního zaměstnance a nikoliv povinnost, kterou by mu ukládal zákon o státní službě na rozdíl od prohlubování vzdělání.“¹³

Státní zaměstnanec, kterému bylo povoleno zvýšení vzdělání na náklady služebního úřadu studiem na vyšší odborné škole nebo vysoké škole, je povinen setrvat po ukončení studia ve služebním poměru po dobu odpovídající době trvání studia.¹⁴

Současně také státní zaměstnanec, kterému bylo povoleno zvýšení vzdělání na náklady služebního úřadu vysláním na studijní pobyt, je povinen po skončení studijního

¹² Srov. § 108 zákona o státní službě

¹³ HOMFRAY, Šárka; KLEVETOVÁ, Dominika a STANĚK, Michal. *Praktický průvodce státní službou. Právo pro každého (Grada)*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1756-7. str. 63

¹⁴ Srov. § 110 odst. 1 zákona o státní službě

pobytu setrvat ve služebním poměru po dobu jednoho až pěti let v závislosti na výši nákladů na studium či studijní pobyt.¹⁵

V této souvislosti je třeba konstatovat, že se nejedná o setrvání na stejném služebním místě u stávajícího služebního úřadu. Pokud bude státní zaměstnanec zařazen v průběhu požadované doby na jiné služební místo či do jiného služebního úřadu, nebude tím porušena podmínka setrvání ve služebním poměru, protože služební poměr státních zaměstnanců se jejich zařazením na jiné služební místo či do jiného služebního úřadu nepřerušuje a nadále trvá.¹⁶

2.3 Cíle vzdělávání státních zaměstnanců

Naplnování cílů vzdělávání státních zaměstnanců v České republice je klíčové pro zajištění efektivního, transparentního a profesionálního fungování veřejné správy. „Dovednosti a kompetence požadované v zaměstnání, a zejména ve veřejné službě, se rychle mění s tím, jak se vyvíjí role zaměstnance veřejné správy. S postupující digitalizací musí být ti, kdo poskytují veřejné služby, vybavováni novými dovednostmi pro využití technologií, jako je například schopnost práce s velkými daty (tzv. big data)Současně dochází k posunu směrem k oceňování nejen technických znalostí, ale i širšího spektra kompetencí, chování a sociálně-emočních dovedností.“¹⁷ Cílem vzdělávání zaměstnanců je zabezpečit, aby organizace měla kvalifikované a schopné lidi, potřebné k zajištění současných i budoucích potřeb a úkolů.¹⁸

Mezi hlavní cíle by tedy mělo patřit:

- Udržování (zvýšení) odborné způsobilosti

Je třeba zajistit, že státní zaměstnanci mají potřebné znalosti a dovednosti k výkonu své práce. To zahrnuje jak obecné znalosti o fungování veřejné správy, tak specializované dovednosti specifické pro jejich pracovní pozici, které jsou dané zejména oborem služby, který je přiřazen jejich systemizovanému místu¹⁹. Je třeba zajistit, aby

¹⁵ Srov. § 110 odst. 2 zákona o státní službě

¹⁶ HOMFRAY, Šárka; KLEVETOVÁ, Dominika a STANĚK, Michal. *Praktický průvodce státní službou. Právo pro každého (Grada)*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1756-7. str. 65

¹⁷ OECD. Online. OECDiLibrary. Přehled o stavu veřejné správy: Česká Republika. 2023. Dostupné z: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/b86eb3bc-cs/index.html?itemId=/content/component/b86eb3bc-cs#chapter-d1e26562-9fce0550b5> [cit. 2024-06-27].

¹⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Přeložil Josef KOUBEK. *Expert (Grada)*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 461

¹⁹ NAŘÍZENÍ VLÁDY ze dne 12. prosince 2018, o oborech státní služby.

zaměstnanci měli dobrou znalost právních předpisů a předpisů vztahujících se k jejich práci, čímž se minimalizuje riziko chyb a nesrovnalostí.

- Zaměření na rozvoj kompetencí

Pro vyrovnaný rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je třeba se zaměřit nejen na rozvoj znalostí, ale i na rozvoj kompetencí. Kompetenční systém byl zaveden ve veřejném sektoru již v několika zemích OECD.²⁰

- Zlepšení efektivity a kvality služeb

Je třeba zajisti, aby státní zaměstnanci efektivně využívali zdrojů a poskytovali vysoce kvalitní služby občanům. Efektivní a kvalitní služby vedou ke zvýšení důvěry veřejnosti ve státní správu. Vzdělávání státních zaměstnanců je v tomto směru možné považovat za stejně klíčové, jako jejich odborné kvality.

- Podpora etických a transparentních postupů

Dodržování etiky a transparentnost je základem pro dobré fungování veřejné správy, a proto je třeba zaměřit školení i na oblasti etického chování, boje proti korupci a transparentnosti procesů.

- Adaptace na změny

Udržování aktuálních znalostí v oblasti technologických inovací, které ovlivňují veřejnou správu je nutné. Státní zaměstnanci by měli být schopni rychle se přizpůsobit změnám a implementovat nové postupy a technologie. Je proto třeba, aby se vzdělávali nejen co do znalostí, ale i ve schopnostech se rychle a dobře adaptovat na změnu.

- Podpora osobního a profesionálního rozvoje

Je třeba poskytovat zaměstnancům příležitosti k rozvoji měkkých dovedností, jako jsou komunikace, vedení, týmová práce a řešení konfliktů, což jsou oblasti, které mohou napomáhat státním zaměstnancům k delšímu setrvání ve státní službě a k lepšímu

²⁰ SKORKOVÁ, Zuzana. Competency models in public sector. *International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership*. 2016, vol. 9, no. 29, s. 9. ISSN 1877-0428. Dostupné z: [Competency Models in Public Sector - ScienceDirect](#) [cit. 2024-07-11].

fungování kolektivů. Osobní a profesionální rozvoj přispívá ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců.²¹

- Podpora inovací a kreativního myšlení

Zaměstnanci by měli být povzbuzováni k hledání nových a inovativních řešení problémů a výzev, kterým čelí veřejná správa. K tomu je vhodné jim umožnit vzdělávat se v této oblasti.

Celkově je cílem vzdělávání státních zaměstnanců zajistit, aby veřejná správa byla kompetentní, efektivní a schopná reagovat na potřeby společnosti a aktuální výzvy.²² V tomto ohledu lze konstatovat, že jedním ze způsobů, jak dosahovat všech cílů vzdělávání státních zaměstnanců je zaměření na rozvoj jejich znalostí, aplikačních dovedností ale současně také jejich sociálních dovedností.²³

2.4 Principy vzdělávání dospělých

Vzděláváním dospělých se zabývá andragogika. „*Je to vědní disciplína, která se zabývá teoriemi a praktickými aspekty vzdělávání dospělých. Andragogika se odlišuje od jiných oblastí vzdělávání, jako je například pedagogika, tím, že se zaměřuje na specifické potřeby a vlastnosti dospělých studentů. Tyto potřeby zahrnují například potřebu převzít odpovědnost za vlastní vzdělávání, potřebu vzdělávání, které je relevantní pro praktický život, a potřebu vzdělávání, které umožňuje dospělým rozvíjet své znalosti a dovednosti. Cílem andragogiky je vyvinout teoretické a praktické modely vzdělávání, které mohou být použity k dosažení účinného a smysluplného vzdělávání pro dospělé.*“²⁴

Principy na základě, kterých je vhodné založit vzdělávání dospělých ve státní organizaci jsou zejména:

²¹ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8. Str. 156

²² OECD. Online. OECDiLibrary. Přehled o stavu veřejné správy: Česká Republika. 2023. Dostupné z: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/b86eb3bc-cs/index.html?itemId=/content/component/b86eb3bc-cs#chapter-d1e26562-9fce0550b5>. [cit. 2024-06-26].

²³ SKORKOVÁ, Zuzana. Competency models in public sector. *International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership*. 2016, vol. 9, no. 29, s. 9. ISSN 1877-0428. Dostupné z: [Competency Models in Public Sector - ScienceDirect](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281630009) [cit. 2024-07-11].

²⁴ EVROPSKÁ AKADEMIE VZDĚLÁVÁNÍ. *Co je andragogika?* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.europeanacademy.cz/post/co-je-andragogika>. [cit. 2024-07-11].

1. Sebeřízení: Dospělí včetně státních zaměstnanců se učí nejlépe, když mají kontrolu nad svým vlastním vzděláváním. Je důležité, aby měli zaměstnanci možnost zvolit si témata vzdělávání, ale také metody a v některých případech i tempo výuky, zejména pokud jde o e-learning, nebo o samostudium. Pokud je zaměstnancům dána možnost volby, jsou motivovanější a více se do vzdělávání zapojují.²⁵
2. Životní zkušenosti: Státní zaměstnanci jsou z velké části zkušenými dospělými, kteří přinášejí do učebního procesu bohaté životní zkušenosti, jež mohou obohatit výuku. Výukové metody by proto měly umožňovat sdílení těchto zkušeností a jejich využití při řešení praktických problémů. Pro vzdělávání státních zaměstnanců je proto vhodné zajišťovat předávání zkušeností z praxe mezi generacemi, neboť historická paměť je důležitou součástí kvalitního výkonu státní správy.
3. Relevance a účelnost: Dospělí jsou motivováni k učení, pokud vidí jasnou souvislost mezi učením a svými osobními nebo profesními cíli. Vzdělávání by proto mělo být praktické a okamžitě aplikovatelné. Při výběru témat vzdělávání by měl být brán zřetel na možnost uplatnění nabytých znalostí a dovedností v praxi státního zaměstnance. Zaměstnanec by pak měl mít možnost své praktické zkušenosti sdílet se svými kolegy.
4. Orientace na problémy: Při vzdělávání státních zaměstnanců by měly být nejprve zjištěny problémy, se kterými se v praxi potýkají a přizpůsobit vzdělávací systém tomu, aby tyto problémy byly řešeny. Tomu může přispět i systém zjišťování učebních potřeb a způsob, jakým jsou či naopak nejsou tyto potřeby naplňovány. Místo teoretického přístupu by se vzdělávání dospělých mělo zaměřovat na řešení reálných problémů. Učební materiály by měly být koncipovány tak, aby dospělí mohli přímo aplikovat nové znalosti na situace, se kterými se setkávají.²⁶
5. Vnitřní motivace: Motivace dospělých k učení je často vnitřní, poháněná osobními nebo profesními ambicemi a zájmy. Vzdělávací programy by měly tuto motivaci podporovat a rozvíjet. Měl by být brán zřetel na to, co zaměstnanci vnímají jako problém.

²⁵ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5. Str. 91

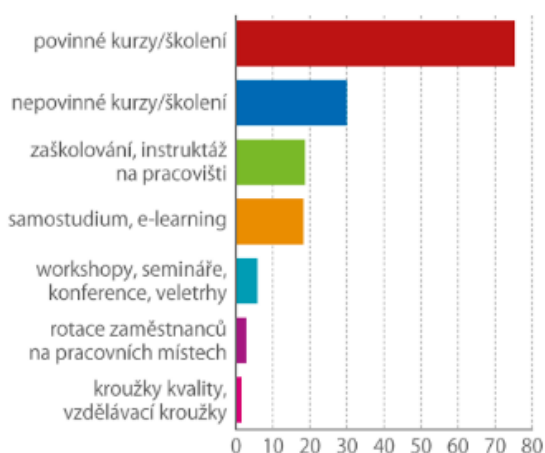
²⁶ BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3. Str. 24

6. Orientace na adaptabilitu: Při vzdělávání dospělých je třeba brát v úvahu potřebu jejich adaptability, a to jak ve vztahu ke změnám právních předpisů, tak změnám ve společnosti. Zejména ve státní správě je třeba, aby byli zaměstnanci schopni se změnám přizpůsobovat, protože právě ve státní správě dochází vlivem změn legislativních či politických ke změnám častěji než v soukromé sféře. To může způsobovat nadměrnou fluktuaci zaměstnanců, kteří se změnám tohoto typu nejsou schopni přizpůsobit. Vzdělávací systémy by proto měly obsahovat vzdělávací moduly k posilování adaptability zaměstnanců.²⁷
7. Orientace na rozvoj technologií: Třetí desetiletí třetího tisíciletí je definováno zejména rozvojem umělé inteligence. Nejen že dochází k jejímu legislativnímu ukotvení a regulaci, zejména však dochází k jejímu pronikání do všech součástí lidského života, a i do profesního života každého zaměstnance. V horizontu několika let bude pro zaměstnance důležité, zda umí či neumí umělou inteligenci ovládat. S tím však jde ruku v ruce znalost bezpečnosti, ochrany osobních údajů a v neposlední řadě znalost práva autorského. Vzdělávací systémy zaměstnanců by měly obsahovat vzdělávání v oblasti umělé inteligence, a to jak jejího užívání, tak jejich právních limitů včetně kybernetické bezpečnosti.

²⁷ BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3. Str. 25

2.5 Formy (typy) vzdělávání

Formami vzdělávání se obecně rozumí forma denního studia, večerního studia, dálkové studium, kombinovaná forma studia a distanční forma studia. Pro účely vzdělávání zaměstnanců je však toto dělení nedostatečné, protože vychází ze vzdělávání žáků středních škol a studentů na vysokých školách.²⁸ Obdobné dělení je možné nalézt i u Egera (2004).²⁹ Pojem formy vzdělávání je také často zaměňován s pojmem metody vzdělávání a není ani v odborné literatuře používán konzistentně.³⁰ Český statistický úřad definoval formy vzdělávání zaměstnanců například takto:



Obrázek 1 Podíl zaměstnanců účastnících se jednotlivých forem vzdělávání ve všech podnicích (%), 2020
převzato z: <https://statistikaamy.csu.gov.cz/vzdelavani-zamestnancu-2020>³¹

Pro účely této práce je však podstatné definovat takové formy vzdělávání, které nejlépe přispějí k dosažení výše stanovených cílů. Legislativně dané typy vzdělávání jsou:

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

²⁸ Srov. § 25 zákona č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání a § 44 zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů

²⁹ EGER, Ludvík. *Technologie vzdělávání dospělých*. Plzeň: ZČU, 2005. ISBN 80-7043-398-1. Str. 26

³⁰ Srovnej například ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5. str. 156 a ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Přeložil Josef KOUBEK. *Expert (Grada)*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 461

³¹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistika & my: Vzdělávání zaměstnanců 2020*. Online. 2023. Dostupné z: <https://statistikaamy.csu.gov.cz/vzdelavani-zamestnancu-2020>. [cit. 2024-07-11].

- individuální vzdělávání
- zvyšování vzdělávání

Podle toho, zda je vzdělávání povinné či nikoliv je možné dělit formy vzdělávání na formální a neformální vzdělávání. Formální vzdělávání je strukturované vzdělávání s pevně daným obsahem, které obvykle probíhá v rámci udržování či zvyšování odbornosti zaměstnanců a jeho nabídku ve většině případů zajišťuje organizace. Neformální vzdělávací aktivity mohou být například workshopy, semináře nebo zájmové kurzy, ale také vzdělávání v rámci výkonu práce, resp. služby, kdy se zaměstnanci vzdělávají vzájemnou komunikací řešených problémů s kolegy. Samostatnou formou vzdělávání je informační vzdělávání, jako spontánní a nezáměrné učení, které se odehrává v každodenním životě prostřednictvím zkušeností a interakcí. Pro účely této práce definoval formy vzdělávání nejlépe pravděpodobně Plamínek (2014).

cíl (smysl) učení	věcný substrát učení		
	převážně modelové (uměle vytvořené) situace	převážně reálné (v praxi existující) situace	
		první vytváření (teoretické řešení)	druhé vytváření (praktické řešení)
předat znalosti, dodat konkrétní řešení nebo poskytnout vzor	školení	konzultace	učení z výkonu učitele
předat dovednosti, posílit řešitelské schopnosti nebo poskytnout zpětnou vazbu	trénink	koučování	učení z vlastního výkonu

Obrázek 10 Definice základních forem vzdělávání dospělých

Obrázek 2 Definice základních forem vzdělávání³²

³² PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1. str. 41

2.6 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání jsou konkrétní postupy a techniky, které lektoři používají k dosažení vzdělávacích cílů. Tyto metody se zaměřují na způsob, jakým je učivo předáváno studentům a mohou zahrnovat různé pedagogické přístupy.

Účinnost vzdělávacích metod se opírá o dva požadavky. Prvním je, aby témata či problémy, kterými se školení zabývá, měli co nejblíže k tomu, co zaměstnanec vykonává. Motivace i schopnost zaměstnanců naučit se nové postupy je v takovém případě mnohem vyšší. Nejefektivnější školení jsou zpravidla ta, která spojují trénink s individuálním poradenstvím a pomáhají zaměstnancům odstranit konkrétní překážky bránící ve zvýšení jejich výkonu. Druhým požadavkem je možnost si nové metody okamžitě a na vlastní kůži vyzkoušet. I zde platí fakt, že učení probíhá nejefektivněji na základě vlastních zkušeností. Úspěšná školení proto umožňují a podporují vlastní aktivitu účastníků, mimo jiné i proto, že zvyšuje jejich ochotu vzdělávat se i v budoucnu.³³

Obecně lze metody vzdělávání dělit na skupinové a individuální.³⁴ Skupinové metody, kdy dochází k interakci více zaměstnanců jsou například:

1. Porada útvaru včetně Diskuse
2. Práce ve skupinách, práce ve dvojicích či trojicích
3. Hraní rolí, řešení případových a modelových studií
4. Brainstorming a práce s klíčovými myšlenkami
5. Skupinové řešení problémů a prezentace před skupinou
6. „Learning by doing“

Individuální metody

1. Zpětná vazba
2. Teoretický výklad
3. Instruktaž, asistování
4. Coaching – vedoucí zaměstnanec nařizuje zaměstnanci

individuální vzdělávání

³³ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8. Str. 158

³⁴ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8. str. 150

5. Mentoring – zaměstnanec si sám volí, kdo jej bude vzdělávat

Metody vzdělávání státních zaměstnanců musí být také přizpůsobeny odbornosti, kterou vykonávají. V rámci FS ČR jsou ve většině zaměstnanci se středoškolským vzděláním, a na druhém místě jsou zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, přičemž všichni vedoucí zaměstnanci, resp. představení jsou vysokoškolsky vzdělaní.

K udržování, resp. zvyšování odborné způsobilosti je vhodné využívat přednášek a seminářů, nicméně při řešení obtížných odborných témat je vhodné využít i diskuzi nebo brainstorming, což může přispět k lepšímu výsledku. K předávání znalostí je možné využít i porady oddělení či odborů, kde může být i lepší prostor pro případné řešení dotazů, provedení v praxi i diskuzi apod.

Co se týká školení, která jsou ze zákona povinná a pravidelná, je vhodné využít e-learning, neboť jde v podstatě o osvěžení již nabytých znalostí a jejich uplatnění při práci, přičemž se nepředpokládá jejich zvyšování. E-learning v těchto případech umožňuje minimalizovat náklady i zatížení zaměstnanců přesunem mezi pracovním místem a místem školení. Zaměstnanci si rovněž mohou zvolit dobu, kdy v rámci pracovní doby chtějí studovat, což přispívá k jejich větší ochotě školení absolvovat, a i nadále se vzdělávat.³⁵

Ke zlepšení efektivity a kvality služeb by měly sloužit v první řadě školení zaměřená na soft skills, tedy komunikaci, zvládání stresových situací, time management, zvládání a řešení konfliktů, a to zejména s ohledem na skutečnost že zaměstnanci FS ČR vykonávají obtížnou práci při výběru daní a nejsou společností vnímáni příliš pozitivně. V rámci organizace se jeví vhodnou metodou pro tento případ i různé porady oddělení či odborů, kde je možné v užším kolektivu řešit předávání best practices mezi kolegy.

Pro podporu etických a transparentních postupů je vhodné využívat opakovaná školení, která zajistí trvalé povědomí zaměstnanců směřující k transparentnosti a etickému chování. Rovněž v tomto případě se jeví jako vhodná forma e-learning. Rovněž by bylo možné a vhodné využít pro tyto případy praktických cvičení a skupinové práce, což by zajistilo vyšší efektivitu školení tohoto druhu.

Výběr metod vzdělávání při podpoře osobního rozvoje zaměstnanců by měl být dán do rukou samotného zaměstnance, neboť právě v této oblasti je možné, aby se

³⁵ EGER, Ludvík. *Technologie vzdělávání dospělých*. Plzeň: ZČU, 2005. ISBN 80-7043-398-1. Str. 47

zaměstnanec vzdělával takovými metodami, které mu budou vyhovovat a nebyl omezen nabídkou zaměstnavatele. Možnost výběru metody vzdělávání přispěje k ochotě zaměstnance se vzdělávat v této oblasti i v budoucnu. Jako vhodné se v tomto směru jeví i možnost využít podnikové poradenství = např. i psychologické, právní poradny apod. v rámci organizace či mimo ni.

Podpora kreativity a inovací je důležitou součástí rozvoje organizace. Pokud zaměstnanci nepocítují možnost být kreativní a navrhopvat či realizovat inovace, resp. nejsou do tohoto procesu zapojeni, organizace ztrácí obrovské množství potenciálu k rozvoji lidských zdrojů. S ohledem na skutečnost že kreativita je převážně vrozená vlastnost měl by systém vzdělávání být zaměřen na vyhledávání zaměstnanců s potenciálem a tomu by měly odpovídat metody. Jako vhodná metoda se jeví porada útvaru, coaching či zpětná vazba. Kreativitu pak v neposlední řadě podporují vzdělávání zaměřená na soft skills.

Co se týká adaptace na změnu, jde o dvě roviny, jednak je nutné, aby se státní zaměstnanci vzdělávali v oblasti věcné, což jsou všechny zejména legislativní změny, které ovlivňují jejich práci a dále změny organizační dané změnami systemizace. Druhou rovinou je to, aby všechny výše uvedené změny zaměstnanec psychicky zvládal, neboť ne každý zaměstnanec má vrozenou schopnost rychlé adaptace na změny. Ke zvládání změn legislativních je vhodné využívat zejména teoretický výklad či samostudium, k posilování psychické odolnosti je vhodné využívat poradenství či školení zaměřená na soft skills.

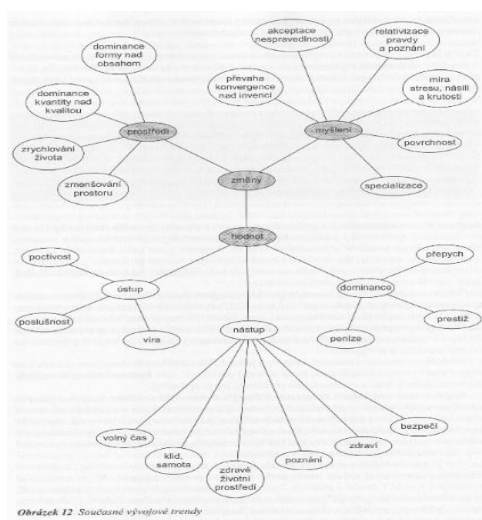
2.7 Plánování vzdělávání

Systém vzdělávání zaměstnanců by měl být nastaven tak, aby samotné vzdělávání a pak i plánování vzdělávání bylo vnímáno samotnými zaměstnanci jako přínos, jako součást jejich práce. Zaměstnanci by měli mít možnost identifikovat své potřeby vzdělávání a následně je sdělit organizaci. Rovněž by měli mít možnost komunikovat problémy, se kterými se potýkají, aby bylo možné ze strany jejich nadřízených řešit tyto problémy tam, kde je to vhodné, právě vzděláváním zaměstnanců. Vedoucí zaměstnanci by měli identifikovat potřeby vzdělávání tak, aby fungoval kolektiv, který vedou a současně své vzdělávací potřeby. Organizace jako celek by pak měla identifikovat

potřeby vzdělávání, které vedou k naplňování jejích cílů. Všechny tyto tři segmenty jsou vzájemně provázané a vzdělávací potřeby jsou jejich průnikem.³⁶

Poté, co jsou identifikovány potřeby a problémy, je třeba je přetavit do vhodných témat vzdělávání a k nim přiřadit vhodné formy a metody.³⁷ To je základním předpokladem ke správnému nastavení systému vzdělávání zaměstnanců. Zejména ve větších organizacích je třeba tomuto problému věnovat dostatečnou pozornost, protože se může stát, že bude celý systém postaven na „zvycích“ této organizace a budou nabízena pouze již osvědčená témata, což je sice jednodušší, ale neefektivní a v zásadě neposouvající organizaci k jejím cílům. Rovněž to může působit u zaměstnanců, kteří jsou v organizaci delší dobu frustraci z toho, že nemohou naplňovat své potřeby vzdělávání, neboť ty se v čase mění.

V současné době, kdy je již téměř vše v digitální podobě je nutné i tomto přizpůsobit plánování vzdělávání. Rovněž dochází k posunu ve společnosti a v myšlení a postojích zaměstnanců, zejména co se týká toho, co považují za pro sebe vhodné, potřebné a co je zajímavé. Přehledně je tato změna interpretována na následujícím obrázku.



Obrázek 12. Současné vývojové trendy

Obrázek 3 Vývojové trendy v postojích zaměstnanců³⁸

³⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Přeložil Josef KOUBEK. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 503

³⁷ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8. Str. 158

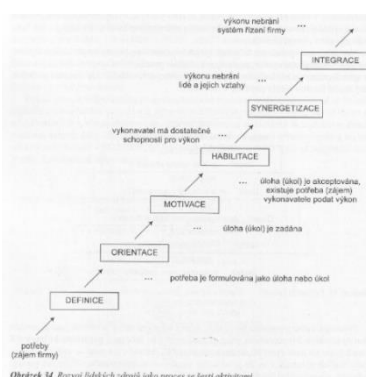
³⁸ PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1. str. 51

Pro plánování vzdělávání je také podstatné, aby byli zaměstnanci ke svému rozvoji a vzdělávání motivováni. V této souvislosti je důležité, jakou hodnotu zaměstnanci vzdělávání, které jim zprostředkuje organizace přikládají a okolnostem, za kterých si vzdělávání vybírají.³⁹

Poté, co organizace identifikuje témata vzdělávání, je nutné, aby prioritizovala ty z nich, které jsou nejvíce žádané, současně také nejvíce potřebné pro dosažení cílů organizace. Po vyvážení těchto často proti sobě jdoucích faktorů by měl vzniknout seznam témat vzdělávání k předpokládané realizaci.

Bohužel žádná organizace nemá neomezené zdroje, a proto je následně nutné vybrat témata, která odpovídají zdrojům, jež může na vzdělávání zaměstnanců vydat.

Vzhledem k tomu, že zdrojem mohou být v podstatě i samotní zaměstnanci včetně vedoucích zaměstnanců, je v dalším kroku potřeba vybrat vhodné formy a metody vzdělávání a přiřadit je k jednotlivým tématům vzdělávání. V současné době je často možné se setkat s tím, že forma on-line vzdělávání je často levnější, než prezenční forma vzdělávání, což je možné využít. Na druhou stranu ne všechna témata vzdělávání je vhodné absolvovat formou on-line vzdělávání. V tomto směru je ještě třeba rozlišovat, zda půjde o e-learning, nebo o přednášku či seminář uskutečňovaný prostřednictvím například Microsoft Teams či podobnými nástroji. Výsledkem by měl být nejlépe roční plán vzdělávání, který obsahuje všech šest aktivit k rozvoji lidských zdrojů, jak je definuje následující obrázek.



Obrázek 4 Aktivita k rozvoji lidských zdrojů.⁴⁰

³⁹ VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Management (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8. Str. 102

⁴⁰ PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1. str. 108

Poté, co je vzdělávání naplánováno a realizováno, je nutné provést jeho vyhodnocení, zejména zda byly naplněny cíle, kterých mělo být dosaženo.⁴¹ S ohledem na rozsah této práce se však touto oblastí vzdělávání tato práce nezabývá.

⁴¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Přeložil Josef KOUBEK. *Expert (Grada)*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 507

3 Praktická část

3.1 Specifika vzdělávání zaměstnanců FS ČR

FS ČR je soustavou správních orgánů pro výkon správy daní. Jako orgány Finanční správy České republiky (dále jen „OFS“) je zřízeno Generální finanční ředitelství, Odvolací finanční ředitelství a finanční úřady, které jsou správními úřady a organizačními složkami státu.⁴² Vzdělávání státních zaměstnanců zařazených do výkonu služby v OFS je třeba sladit a podřídit potřebám plynoucím z charakteru plnění úkolů, které OFS svěřuje zákon.

3.2 Úkoly zajišťované prostřednictvím FS ČR

Generální finanční ředitelství vykonává působnost správního orgánu nejbližší nadřízeného Odvolacímu finančnímu ředitelství, provádí řízení o správních deliktech, vykonává působnost ústředního kontaktního orgánu při provádění mezinárodní spolupráce při správě daní. Generální finanční ředitelství se podílí na přípravě návrhů právních předpisů, zabezpečování analytických a koncepčních úkolů, zajišťování úkolů souvisejících se sjednáváním mezinárodních smluv, s rozvojem mezistátních styků a mezinárodní spolupráce, jakož i úkolů, které vyplývají pro Českou republiku z mezinárodních smluv a z členství v mezinárodních organizacích. Další úkoly plynou Generálnímu finančnímu ředitelství z pověření Ministerstva financí.⁴³

Odvolací finanční ředitelství vykonává působnost správního orgánu nejbližší nadřízeného finančním úřadům, provádí řízení o správních deliktech, vykonává z pověření ministerstva působnost dílčího kontaktního orgánu nebo kontaktního útvaru při vymáhání některých finančních pohledávek a vykonává z pověření ministerstva působnost kontaktního orgánu při provádění mezinárodní spolupráce při správě daní.⁴⁴

Věcná působnost finančních úřadů včetně Specializovaného finančního úřadu je ze všech OFS nejširší. Ve finančních úřadech je zařazeno nejvíce státních zaměstnanců, kteří vykonávají nejvíce agendy svěřené FS ČR. Finanční úřad vykonává správu daní, provádí řízení o správních deliktech, vybírá a vymáhá peněžitá plnění, která uložily OFS, dále provádí finanční kontrolu, kontrolu dodržování povinností stanovených právními

⁴² Srov. § 1 odst. 2 zákona o Finanční správě

⁴³ Srov. § 4 zákona o Finanční správě

⁴⁴ Srov. § 7 zákona o Finanční správě

předpisy upravujícími účetnictví a ukládá účetním jednotkám pokuty podle těchto právních předpisů, vykonává i kontrolu výkonu správy poplatků. Finanční úřad z pověření ministerstva přezkoumává hospodaření krajů a hlavního města Prahy a vykonává dozor nad přezkoumáváním hospodaření obcí, dobrovolných svazků obcí a městských částí hlavního města Prahy a v neposlední řadě, vykonává působnost kontaktního orgánu při provádění mezinárodní spolupráce při správě daní.⁴⁵

3.3 Vzdělávací systém státních zaměstnanců FS ČR

FS ČR vzdělává své zaměstnance v rámci systémových a nesystémových interních vzdělávacích akcích, prostřednictvím e-learningu a prostřednictvím individuálního vzdělávání. Absolvování vzdělávacích akcí jednotlivých druhů vzdělávání se zaznamenává do informačního systému VEMA/VZD. Co se týká systémových vzdělávacích akcí, FS ČR se daří uspokojovat požadavky zaměstnanců pouze z cca 45%.⁴⁶ U nesystémových vzdělávacích akcí je to cca 74%.⁴⁷ E-learning je využíván hlavně ke školení v oblasti GDPR, kybernetické bezpečnosti, protikorupčního vzdělávání a IT dovedností.

3.4 Druhy vzdělávání

V rámci FS ČR se státní zaměstnanci mohou vzdělávat následujícími způsoby:⁴⁸

- a) vstupní vzdělávání úvodní,
- b) vstupní vzdělávání následné,
- c) průběžné profesní vzdělávání I. stupně,
- d) průběžné profesní vzdělávání II. stupně,
- e) průběžné profesní vzdělávání III. stupně,

⁴⁵ Srov. § 10 zákona o finanční správě

⁴⁶ Finanční správa České republiky a UJCOVÁ, Eva. *ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH KAPACIT V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ A NÁVRH ÚPRAV SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ: Strategie rozvoje Finanční správy ČR, Strategický cíl 4.3: Zefektivnění systému vzdělávání Iniciativa 4.3.1*. Pdf. Praha, 2018. str. 13

⁴⁷ Finanční správa České republiky a UJCOVÁ, Eva. *ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH KAPACIT V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ A NÁVRH ÚPRAV SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ: Strategie rozvoje Finanční správy ČR, Strategický cíl 4.3: Zefektivnění systému vzdělávání Iniciativa 4.3.1*. Pdf. Praha, 2018. str. 16

⁴⁸ Generální finanční ředitelství. *Služební předpis č. 4/2018 generálního ředitele č. j.: 71729/18/7400-50182 ze dne 12. září 2018 kterým se stanoví pravidla vzdělávání v orgánech Finanční správy České republiky*. Pdf. Ve znění Dodatku č. 2 ze dne 15.6.2021. str. 6

- f) vzdělávání představených,
- g) jazykové vzdělávání.

3.4.1 Vstupní vzdělávání úvodní

Cílem vstupního vzdělávání úvodního je zprostředkovat státním zaměstnancům informace a znalosti směřující k osvojení základních dovedností pro způsobilost vykonávat státní službu ve FS, včetně seznámení s právními předpisy a specifickou problematikou FS. Vstupní vzdělávání úvodní je povinné pro všechny nové státní zaměstnance. Zahajuje se bezprostředně po nástupu do státní služby a ukončuje se do tří měsíců od zařazení nebo jmenování na služební místo. S právy a povinnostmi, které vyplývají z právních předpisů upravujících bezpečnost, ochranu zdraví a požární ochranu, musí být státní zaměstnanec prokazatelně seznámen v den nástupu do služby.⁴⁹

Obecná část vstupního vzdělávání úvodního je realizována distanční formou (e-learningovou) a ukončuje se absolvováním, profesní část se realizuje v prezenční formě a ukončuje se testem, praktická část se realizuje v prezenční formě a ukončuje vzorovým příkladem.

Časová dotace vstupního vzdělávání úvodního je u obecné části 11 hodin, profesní část vstupního vzdělávání úvodního má časovou dotaci 16 hodin, praktická část vstupního vzdělávání úvodního má časovou dotaci 16 hodin⁵⁰.

Obsahem vstupního vzdělávání úvodního – obecné části jsou:

- a) základní informace o služebním úřadu, působnost a organizace OFS, interní akty řízení FS,
- b) zákon o státní službě, služební vztahy, profesní a osobnostní rozvoj, zákoník práce,
- c) ústava a výchova k lidským právům,
- d) etika a etický kodex,
- e) genderová politika,

⁴⁹ TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8. Str. 107

⁵⁰ Generální finanční ředitelství. *Služební předpis č. 4/2018 generálního ředitele č. j.: 71729/18/7400-50182 ze dne 12. září 2018 kterým se stanoví pravidla vzdělávání v orgánech Finanční správy České republiky*. Pdf. Ve znění Dodatku č. 2 ze dne 15.6.2021. str. 7

- f) environmentální výchova,
- g) daňová teorie a politika,
- h) vnitřní správa,
- i) komunikace ve FS ČR,
- j) korupce a protikorupční opatření,
- k) pravidla kybernetické bezpečnosti,
- l) rovné postavení a zákaz diskriminace.

V případě státního zaměstnance nebo zaměstnance na SSM, který již na služebním místě v témže služebním úřadu vykonával službu nebo práci, vstupní vzdělávání úvodní již neabsolvuje.⁵¹

Obsahem vstupního vzdělávání úvodního – profesní části jsou:⁵²

- a) správa daní,
- b) daň z příjmů a účetnictví,
- c) daň z přidané hodnoty,
- d) majetkové daně, daň silniční, odvody za porušení rozpočtové kázně, oceňování.

Obsahem vstupního vzdělávání úvodního – praktická část jsou:

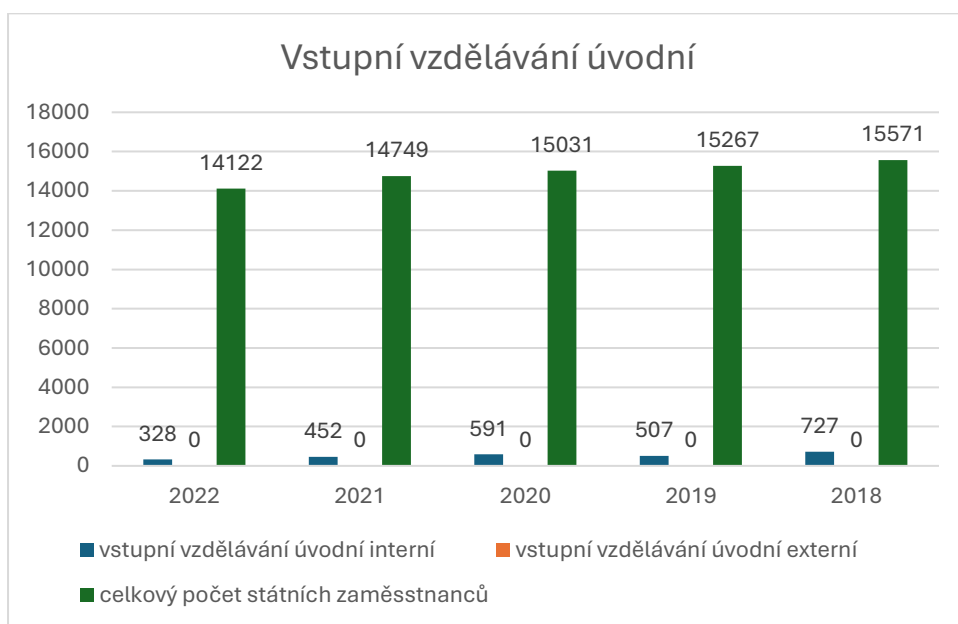
- a) základní informační systémy FS,
- b) práce v informačním systému automatizovaný daňový informační systém
- c) aplikace na Intranetu FS,
- d) ostatní informační systémy využívané v rámci FS.

⁵¹ TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8. Str. 111

⁵² Generální finanční ředitelství. *Služební předpis č. 4/2018 generálního ředitele č. j.: 71729/18/7400-50182 ze dne 12. září 2018 kterým se stanoví pravidla vzdělávání v orgánech Finanční správy České republiky*. Pdf. Ve znění Dodatku č. 2 ze dne 15.6.2021. str. 8

Aktualizace profesní a praktické části je v kompetenci přednášejících lektorů příslušných oddělení.⁵³

V letech 2018 až 2022 prošlo vstupním vzděláváním úvodním celkem 2605 zaměstnanců, ročně průměrně 521 zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že obsahem tohoto typu vzdělávání jsou, jak je výše uvedeno, zejména specifika vztahující se k činnosti FS ČR, je profesní a praktická část tohoto typu vzdělávání zajišťována výhradně uvnitř organizace, jak ukazuje i následující obrázek.



Obrázek 5 Vstupní vzdělávání úvodní, vlastní tvorba, zdroj: www.financnisprava.cz^{54, 55}

3.4.2 Vstupní vzdělávání následné

Vstupní vzdělávání následné je jednou z forem přípravy státního zaměstnance k vykonání obecné i zvláštní části úřednické zkoušky. Státní zaměstnanec se vzdělává převážně formou samostudia odborné literatury, studijních materiálů a případně dalších

⁵³ Generální finanční ředitelství. *Služební předpis č. 4/2018 generálního ředitele č. j.: 71729/18/7400-50182 ze dne 12. září 2018 kterým se stanoví pravidla vzdělávání v orgánech Finanční správy České republiky*. Pdf. Ve znění Dodatku č. 2 ze dne 15.6.2021. str. 7

⁵⁴ FINANČNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. *Informace o činnosti Finanční správy ČR za rok 2018, 2019, 2020, 2021* Online. Dostupné také z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/vyrocní-zpravy-a-informace-o-cinnosti>

⁵⁵ FINANČNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. *VÝROČNÍ ZPRÁVA O ČINNOSTI FINANČNÍ SPRÁVY ČESKÉ REPUBLIKY za rok 2022*. Online. 2023. Dostupné také z: https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/Vyrocní_zprava_o_cinnosti_FS_CR_za_rok_2022.pdf

dokumentů uveřejněných na portálu Informačního systému o státní službě na stránkách Ministerstva vnitra České republiky.⁵⁶

Vstupní vzdělávání následné je považováno za absolvované podáním žádosti o vykonání úřednické zkoušky. V případě podání žádosti o vykonání úřednické zkoušky již o absolvování vstupního vzdělávání následného není vyžadován samostatný doklad.

Vstupní vzdělávání následné obsahuje moduly:

- a) Organizace a činnosti veřejné správy,
- b) Práva, povinnosti a pravidla etiky zaměstnance,
- c) Právní předpisy obecně dopadající na činnost státní správy,
- d) Právo EU.

Forma výuky může probíhat i jako distanční studium (e-learning). Časová dotace vstupního vzdělávání následného je 29 hodin. Vstupní vzdělávání následné lze zahájit po absolvování vstupního vzdělávání úvodního a končí zpravidla nejpozději do 12 měsíců od zařazení na SSM. Po absolvování e-learningového kurzu se osvědčení nevydává. V interním předpisu ke vzdělávání zaměstnanců FS ČR se sice uvádí, že vstupní vzdělávání následné je dostupné na internetové stránce Ministerstva vnitra ACTIVE 24, s.r.o. (edocoo.cz)., bohužel tato webová stránka není dostupná, resp. jeví se, že neexistuje. Rovněž je zvláštní, že se u tohoto typu vzdělávání uvádí, že „Vstupní vzdělávání následné je pro státní zaměstnance povinné.“ A o několik odstavců dále že „Jedná se o nepovinnou formu samostudia.“ Z informací ve Výročních zprávách plyne, že toto vzdělávání absolvovalo celkem pouze 7 zaměstnanců za roky 2018 až 2022, jak ukazuje následující tabulka.

⁵⁶ Generální finanční ředitelství. *Služební předpis č. 4/2018 generálního ředitele č. j.: 71729/18/7400-50182 ze dne 12. září 2018 kterým se stanoví pravidla vzdělávání v orgánech Finanční správy České republiky*. Pdf. Ve znění Dodatku č. 2 ze dne 15.6.2021.

Rok	vstupní vzdělávání následné interní	vstupní vzdělávání následné externí
2018	0	0
2019	0	1
2020	0	0
2021	0	0
2022	3	3

Tabulka 1 Vstupní vzdělávání následné, vlastní tvorba na základě podkladů dostupných zde: www.financnisprava.cz^{57, 58}

Vzhledem k tomu, že by se mělo jednat o přípravu zaměstnanců na složení úřednické zkoušky, přičemž v každém roce skládá tuto zkoušku několik stovek zaměstnanců, jak plyne z tabulky viz níže, jsou údaje, které byly k tomuto typu vzdělávání zaměstnanců FS ČR zjištěny poměrně rozporuplné.

Rok	úřednická zkouška zkoušeno	úřednická zkouška prospělo	úspěšnost v %
2018	477	439	92,03
2019	622	585	94,05
2020	383	360	93,99
2021	609	585	96,06
2022	878	825	93,96

Tabulka 2 Počet státních zaměstnanců skládajících úřednickou zkoušku, vlastní tvorba na základě podkladů dostupných zde: www.financnisprava.cz^{59, 60}

⁵⁷ FINANČNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. Informace o činnosti Finanční správy ČR za rok 2018, 2019, 2020, 2021 Online. Dostupné také z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/vyrocní-zpravy-a-informace-o-cinnosti>

⁵⁸ FINANČNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. VÝROČNÍ ZPRÁVA O ČINNOSTI FINANČNÍ SPRÁVY ČESKÉ REPUBLIKY za rok 2022. Online. 2023. Dostupné také z: https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/Vyrocní_zprava_o_cinnosti_FS_CR_za_rok_2022.pdf

⁵⁹ FINANČNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. Informace o činnosti Finanční správy ČR za rok 2018, 2019, 2020, 2021 Online. Dostupné také z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/vyrocní-zpravy-a-informace-o-cinnosti>

⁶⁰ FINANČNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. VÝROČNÍ ZPRÁVA O ČINNOSTI FINANČNÍ SPRÁVY ČESKÉ REPUBLIKY za rok 2022. Online. 2023. Dostupné také z: https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/Vyrocní_zprava_o_cinnosti_FS_CR_za_rok_2022.pdf

3.4.3 Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání zajišťuje prohlubování znalostí a dovedností státních zaměstnanců potřebných pro výkon státní služby v návaznosti na již absolvované vzdělávání a za účelem jejich odborného a osobního rozvoje. Průběžné vzdělávání probíhá zpravidla po ukončení vstupního vzdělávání úvodního po celou dobu trvání služebního poměru státního zaměstnance v souladu s požadavky kladenými na systemizované.

Průběžné vzdělávání zajišťuje zaměstnavatel v rámci interního systému vzdělávání ve vlastních vzdělávacích zařízeních nebo prostřednictvím externích vzdělávacích subjektů. Průběžné vzdělávání může být realizováno prezenční formou, formou e-learningu, nebo jejich kombinací. V případě e-learningového studia je státní zaměstnanec povinen se řídit stanovenými pokyny Oddělení vzdělávání.⁶¹ Průběžné vzdělávání může být realizováno dále samostudiem anebo doplňkově využíváním principu učící se organizace v rámci výkonu státní služby (tj. podporou státních zaměstnanců ve schopnosti vzájemně se učit).⁶²

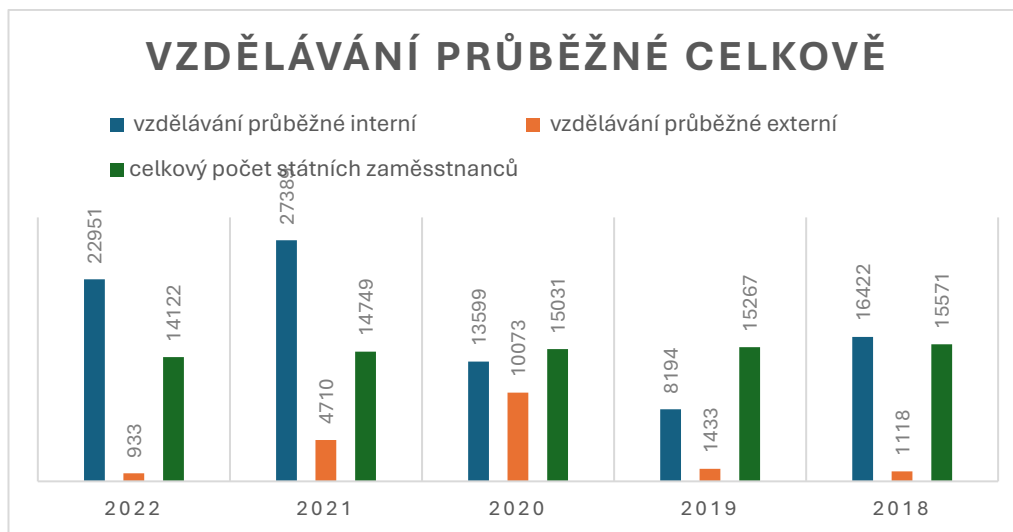
Průběžné profesní vzdělávání I. stupně se realizuje do 12 měsíců od vzniku služebního nebo pracovního poměru nebo po změně zařazení na služební místo. Jedná se o povinné odborné kurzy. Průběžné profesní vzdělávání II. stupně je nepovinné a zahrnuje odborné kurzy, na něž je možné se přihlásit po úspěšném absolvování kurzů I. stupně příslušné odbornosti nebo znalosti na úrovni I. stupně získané praxí a posouzené bezprostředně nadřízeným představeným. Další podmínkou je alespoň roční praxe ve služebním poměru v příslušné odbornosti. Průběžné profesní vzdělávání III. stupně tvoří nepovinné specializační kurzy. Předpokladem pro zařazení do těchto kurzů je předpokládané absolvování kurzů stejné odbornosti II. stupně nebo tomu odpovídající znalosti a zpravidla tři roky praxe ve služebním nebo pracovním poměru k zaměstnavateli.

Opakované studium kurzů průběžného profesního vzdělávání III. stupně je možné absolvovat nejdříve po třech letech od poslední účasti státního zaměstnance na dotčeném

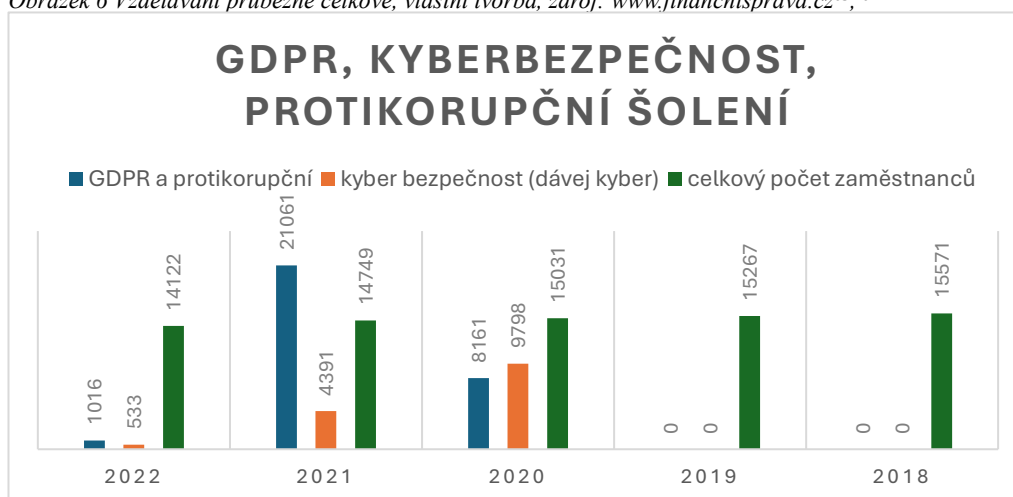
⁶¹ Generální finanční ředitelství. *Služební předpis č. 4/2018 generálního ředitele č. j.: 71729/18/7400-50182 ze dne 12. září 2018 kterým se stanoví pravidla vzdělávání v orgánech Finanční správy České republiky*. Pdf. Ve znění Dodatku č. 2 ze dne 15.6.2021. str. 9

⁶² TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8. Str. 110

kurzu. Dříve pouze za předpokladu, že došlo k zásadní úpravě obsahu příslušného kurzu v osnovách vzdělávacího IS např. v důsledku legislativních změn.



Obrázek 6 Vzdělávání průběžné celkové, vlastní tvorba, zdroj: www.financnisprava.cz^{63, 64}



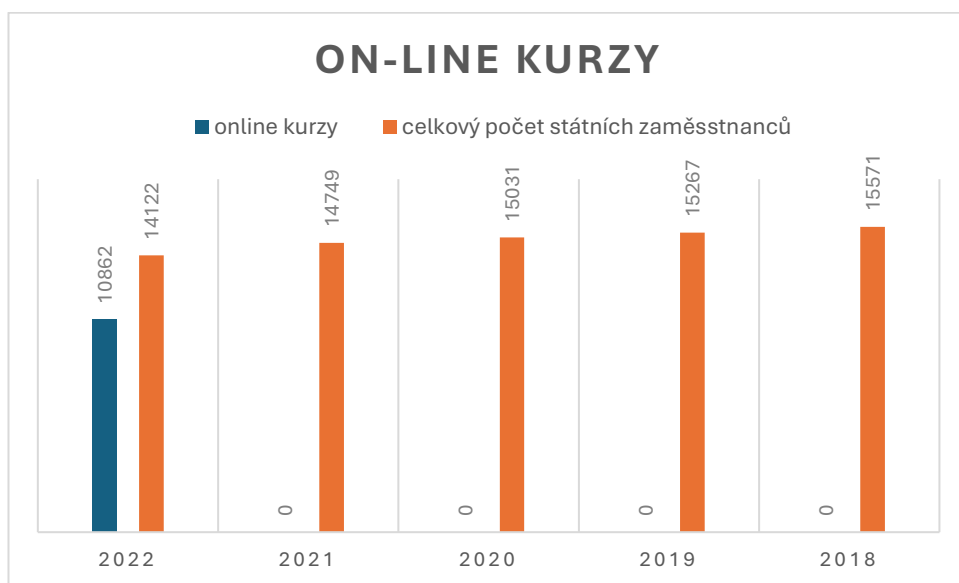
Obrázek 7 GDPR, kyberbezpečnost, protikorupční vzdělávání, vlastní tvorba, zdroj: www.financnisprava.cz^{65, 66}

⁶³ FINANČNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. Informace o činnosti Finanční správy ČR za rok 2018, 2019, 2020, 2021 Online. Dostupné také z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/vyrocní-zpravy-a-informace-o-cinnosti>

⁶⁴ FINANČNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. VÝROČNÍ ZPRÁVA O ČINNOSTI FINANČNÍ SPRÁVY ČESKÉ REPUBLIKY za rok 2022. Online. 2023. Dostupné také z: https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/Vyrocní_zprava_o_cinnosti_FS_CR_za_rok_2022.pdf

⁶⁵ FINANČNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. Informace o činnosti Finanční správy ČR za rok 2018, 2019, 2020, 2021 Online. Dostupné také z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/vyrocní-zpravy-a-informace-o-cinnosti>

⁶⁶ FINANČNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. VÝROČNÍ ZPRÁVA O ČINNOSTI FINANČNÍ SPRÁVY ČESKÉ REPUBLIKY za rok 2022. Online. 2023. Dostupné také z: https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/Vyrocní_zprava_o_cinnosti_FS_CR_za_rok_2022.pdf



Obrázek 8 Počet zaměstnanců, kteří absolvovali on-line kurzy, vlastní tvorba, zdroj: www.financnisprava.cz⁶⁷, ⁶⁸

3.4.4 Vzdělávání představených

Vzdělávání představených má charakter průběžného vzdělávání. Jde o vzdělávání nepovinné, které není časově omezeno nástupem na pozici představeného. Zpravidla se zahajuje po ukončení vstupního vzdělávání úvodního. Cílem vzdělávání představených je vytvořit předpoklady pro výkon manažerských pozic, rozvíjet získané znalosti a dovednosti a efektivně je uplatňovat v praxi. Státní zaměstnanci po absolvování získají a osvojí si základní obecné kompetence pro výkon státní služby představeného, kterými jsou především:⁶⁹

a) služební, resp. pracovní kompetence (pravidla a nástroje řízení a vedení podřízených, schopnost týmové spolupráce, schopnost rozhodování, schopnost

⁶⁷ FINANČNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. *Informace o činnosti Finanční správy ČR za rok 2018, 2019, 2020, 2021* Online. Dostupné také z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/vyrocní-zpravy-a-informace-o-cinnosti>

⁶⁸ FINANČNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. *VÝROČNÍ ZPRÁVA O ČINNOSTI FINANČNÍ SPRÁVY ČESKÉ REPUBLIKY za rok 2022*. Online. 2023. Dostupné také z: https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/Vyrocní_zprava_o_cinnosti_FS_CR_za_rok_2022.pdf

⁶⁹ Generální finanční ředitelství. *Služební předpis č. 4/2018 generálního ředitele č. j.: 71729/18/7400-50182 ze dne 12. září 2018 kterým se stanoví pravidla vzdělávání v orgánech Finanční správy České republiky*. Pdf. Ve znění Dodatku č. 2 ze dne 15.6.2021. str. 9

formulovat a řešit problémy a nést odpovědnost, schopnost plánovat, koordinovat a realizovat adaptační proces nových zaměstnanců),

b) sociální schopnosti (interpersonální schopnosti, schopnost otevřeného přístupu, efektivní komunikace, umění prezentovat, motivovat, řešit konflikty a vyjednávat),⁷⁰

c) rozvoj osobnostních předpokladů pro výkon funkce (cílevědomost, samostatnost v rozhodování, důvěryhodnost, psychická odolnost, vyrovnanost, odvaha nést riziko a obhajovat výsledky činnosti).

Tematické okruhy pro vzdělávání představených jsou⁷¹:

- a) role a osobnost představeného,
- b) řízení lidských zdrojů,
- c) řídicí styly, strategické řízení a řízení procesů,
- d) komunikace a informační toky,
- e) organizace práce a času, zvládání stresu,
- f) kontrola, řízení kvality a finanční řízení.

Představení mají možnost absolvovat systémové kurzy průběžného profesního vzdělávání podle své odbornosti a potřeb. Dále mají možnost se odborně vzdělávat v rámci odborných kurzů určených pro představené. Vzdělávání představených se může realizovat prezenční formou ve vzdělávacím zařízení FS, e-learningovou formou, absolvováním externího kurzu či přednášky, samostudiem, kombinací prezenční výuky a e-learningového kurzu.⁷² Ze zkušenosti autorky plane, že v rámci FS ČR je obvyklé, že na jednoho představeného připadá cca 6 až 8 zaměstnanců. Pro následující tabulku bylo proto vycházeno z tohoto odhadu.

⁷⁰ VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání. Pedagogika (Grada)*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8. Str. 27

⁷¹ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8. Str. 157

⁷² VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání. Pedagogika (Grada)*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8. Str. 32

rok	vzdělávání vedoucích zaměstnanců interní	vzdělávání vedoucích zaměstnanců externí	počet vedoucích zaměstnanců	podíl vzdělávaných zaměstnanců
2022	146	0	2017	7,24%
2021	201	0	2107	9,54%
2020	78	0	2147	3,63%
2019	150	3	2181	6,88%
2018	158	0	2224	7,10%
				34,39%

Tabulka 3 Vzdělávání vedoucích zaměstnanců, vlastní tvorba na základě podkladů dostupných zde: www.financnisprava.cz^{73, 74}

V dokumentu ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH KAPACIT V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ A NÁVRH ÚPRAV SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ z roku 2018 uvádí v bodě 6.8 FS ČR ke vzdělávání vedoucích zaměstnanců, že „vzdělávání v měkkých dovednostech patří k nejdražším a poměrně časově náročným kurzům. Představení a vedoucí zaměstnanci jsou výlučně vysokoškoláky. Na většině vysokých škol se lze setkat se studiem psychologie, sociologie, managementu a představení a vedoucí zaměstnanci patří k tomu nejlepšímu, co máme. Tudíž lze určitou úroveň zvládnutí stresů předpokládat. Nabízíme celkem 4 vlastní systémové vzdělávací kurzy. Masově nad rámec námi nabízených kurzů je cestou ke zdokonalení v této znalostní oblasti samostudium odborné literatury. Základním problémem je skutečná znalost daní, práva a účetnictví a jejich provázanost. Při zvládnutí odborných problematik na úrovni srovnatelné s protistranou selepší i duševní rovnováha státních zaměstnanců. Prioritním směrem vzdělávání jsou daně, právo a účetnictví.“⁷⁵

⁷³ FINANČNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. *Informace o činnosti Finanční správy ČR za rok 2018, 2019, 2020, 2021* Online. Dostupné také z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/vyrocní-zpravy-a-informace-o-cinnosti>

⁷⁴ FINANČNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. *VÝROČNÍ ZPRÁVA O ČINNOSTI FINANČNÍ SPRÁVY ČESKÉ REPUBLIKY za rok 2022*. Online. 2023. Dostupné také z: https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/Vyrocní_zprava_o_cinnosti_FS_CR_za_rok_2022.pdf

⁷⁵ Finanční správa České republiky a UJCOVÁ, Eva. *ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH KAPACIT V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ A NÁVRH ÚPRAV SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ: Strategie rozvoje Finanční správy ČR, Strategický cíl 4.3: Zefektivnění systému vzdělávání Iniciativa 4.3.1*. Pdf. Praha, 2018. str. 30

3.4.5 Jazykové vzdělávání

Cílem jazykového vzdělávání je dosažení úrovně znalosti cizího jazyka požadované pro služební místo, na které byl k výkonu služby státní zaměstnanec zařazen nebo jmenován, za předpokladu, že státní zaměstnanec vykonával činnosti na služebním místě, pro které byl nově stanoven na základě zákona o státní službě⁸⁾ požadavek úrovně znalosti cizího jazyka.

Cílem jazykového vzdělávání státních zaměstnanců je dále prohlubování jazykových znalostí realizované v rámci průběžného vzdělávání za předpokladu, že na služebním místě je stanoven na základě zákona o státní službě požadavek úrovně znalosti cizího jazyka, nebo v případě, že je zaměstnanec zapojen do přípravy a výkonu předsednictví České republiky v Radě Evropské unie nebo se podílí na činnostech, které vyplývají z plnění mezinárodních závazků.

Další pravidla jazykového vzdělávání státních zaměstnanců a zaměstnanců na SSM řeší zaměstnavatel v interním aktu řízení, kterým se stanoví požadavky na služebních a pracovních místech v OFS a interním aktu řízení upravujícím jazykovou přípravu v OFS. Státní zaměstnanci a zaměstnanci na SSM, na které se nevztahuje interní akt řízení, kterým se stanoví požadavky na služebních a pracovních místech v OFS a interní akt řízení upravující jazykovou přípravu v OFS nebo alespoň interní akt řízení upravující jazykovou přípravu v OFS, mohou v případě studia jazyků postupovat podle kolektivní dohody.⁷⁶ Z důvodu rozložení dokumentu je tabulka k tomuto typu vzdělávání alokována na další stranu dokumentu.

⁷⁶ Generální finanční ředitelství. *Služební předpis č. 4/2018 generálního ředitele č. j.: 71729/18/7400-50182 ze dne 12. září 2018 kterým se stanoví pravidla vzdělávání v orgánech Finanční správy České republiky*. Pdf. Ve znění Dodatku č. 2 ze dne 15.6.2021. str. 11

rok	jazykové vzdělávání interní	jazykové vzdělávání externí	celkový počet zaměstnanců ⁷⁷
2022	5	9	14122
2021	0	51	14749
2020	0	63	15031
2019	0	102	15267
2018	0	90	15571
celkem	5	315	

Tabulka 4 Počet zaměstnanců, kteří absolvovali jazykové vzdělávání, vlastní tvorba, zdroj www.financnisprava.cz⁷⁸,
79

V dokumentu ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH KAPACIT V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ A NÁVRH ÚPRAV SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ z roku 2018 uvádí FS ČR v bodě 6.6, že cílem jazykového vzdělávání by měla zůstat především podpora studia zajišťujícího dosažení jazykové úrovně C1 a C2, protože dokonalé porozumění mluvenému a psanému slovu zajišťuje dokonalý výkon služby v rámci mezinárodní spolupráce a při styku s orgány EU. Mimochodem porozumění textu je v zahraničí významnou součástí výběrových řízení a je časově přísně limitováno. Zaměstnanec, který používá cizí jazyk v každodenní činnosti, de facto každým dnem svoje znalosti prohlubuje a pravděpodobně pro státní zaměstnance se složenou jazykovou zkouškou by stačil 16hodinový opakovací seminář ve vzdělávacím zařízení za školní rok. Z dlouhodobého hlediska by se mohlo s ohledem na stabilizaci jazykově vybavených státních zaměstnanců hrazení jazykové výuky dosavadním způsobem stát poměrně nákladnou záležitostí.⁸⁰

⁷⁷ FINANČNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. Počet systemizovaných míst. Online. 2024. Dostupné z: <https://statistiky.financnisprava.cz/cs/informace-o-fs/pocet-systemizovanych-mist>. [cit. 2024-07-27].

⁷⁸ FINANČNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. *Informace o činnosti Finanční správy ČR za rok 2018, 2019, 2020, 2021* Online. Dostupné také z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/vyrocní-zpravy-a-informace-o-cinnosti>

⁷⁹ FINANČNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. VÝROČNÍ ZPRÁVA O ČINNOSTI FINANČNÍ SPRÁVY ČESKÉ REPUBLIKY za rok 2022. Online. 2023. Dostupné také z: <https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/Vyrocní-zprava-o-cinnosti-FS-CR-za-rok-2022.pdf>

⁸⁰ Finanční správa České republiky a UJCOVÁ, Eva. ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH KAPACIT V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ A NÁVRH ÚPRAV SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ: Strategie rozvoje Finanční správy ČR, Strategický cíl 4.3: Zefektivnění systému vzdělávání Iniciativa 4.3.1. Pdf. Praha, 2018. str. 29

3.4.6 Studijní volno k individuálním studijním účelům

Přesto, že je studijní volno k individuálním studijním účelům legislativně zakotveno, žádná část dokumentu ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH KAPACIT V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ A NÁVRH ÚPRAV SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ z roku 2018, kterou FS ČR zpracovala, se této problematice nevěnuje. K čerpání tohoto služebního volna však vydala FS ČR interní předpis v rámci kterého konkretizovala účely, na které je možné toto volno čerpat. Čerpání služebního studijního volna pro státní zaměstnance povoluje/zamítá bezprostředně nadřízený představený.

Účely, na které je možné čerpat se dělí na ty, kde nárok automaticky vzniká a na ty, kde je nutné prokázat „užitečnost“ případného vzdělávání pro služební úřad. Služební volno k individuálním studijním účelům lze čerpat pouze pro následující účely:⁸¹

Složení úřednické zkoušky

a. pro přípravu na složení obecné části úřednické zkoušky se poskytují maximálně 2 dny služebního studijního volna a pro přípravu na složení zvláštní části úřednické zkoušky se poskytují maximálně 2 dny služebního studijního volna (tzn. v případě, že státní zaměstnanec skládá obecnou i zvláštní část úřednické zkoušky budou mu poskytnuty maximálně 4 dny služebního studijního volna na přípravu),

b. v případě opakování úřednické zkoušky se poskytují maximálně 2 dny služebního studijního volna,

c. v případě složení zvláštní části úřednické zkoušky pro další obor služby se poskytují maximálně 2 dny služebního studijního volna, b) složení zkoušky odborné způsobilosti, která je požadována v souladu se zákonem o odpovědnosti za přestupky a řízení o nich

Složení zkoušky odborné způsobilosti:

d. pro přípravu na složení zkoušky odborné způsobilosti se poskytují maximálně 4 dny služebního studijního volna,

e. v případě opakování zkoušky odborné způsobilosti se poskytují maximálně 2 dny služebního studijního volna,

⁸¹ Generální finanční ředitelství. *Metodický postup č. 3/2020 generálního ředitele: Čerpání služebního volna k individuálním studijním účelům*. Pdf. Ve znění Dodatku č. 3 k 1.7.2024. 2020.

Studium na vysoké škole:

f. pro potřeby studia na vysoké nebo vyšší odborné škole za účelem zvýšení kvalifikace, pokud není státnímu zaměstnanci poskytnuto čerpání služebního volna na základě rozhodnutí o zvýšení vzdělání v souladu se zákonem o státní službě,

Jazyky, měkké dovednosti:

g. pro účast na kurzu či školení, které bude státní zaměstnanec hradit ze svých vlastních finančních zdrojů (např. získávání jazykových znalostí, měkkých dovedností apod.),

Odborné znalosti

h. získávání nebo zdokonalování odborných znalostí a dovedností týkajících se služebního místa státního zaměstnance, oboru služby, v němž státní zaměstnanec vykonává službu, a působnosti organizačního útvaru, v němž je jeho služební místo zařazeno, ev. zájmu služebního úřadu a zájmu státu.

Bez nároku na možnost čerpání jsou možnosti g) a h). Ostatní možnosti čerpání jsou nárokové s tím, že nesmí nepříznivě ovlivňovat chod úřadu, resp. výkon služby státního zaměstnance. Vhodnost čerpání služebního studijního volna posuzuje bezprostředně nadřízený představený podle personální situace v řízeném útvaru s ohledem na vzájemnou zastupitelnost a předpoklad splnění všech služebních úkolů. Účelnost čerpání služebního studijního volna se poměřuje souladem individuálního vzdělávacího cíle se zájmem služebního úřadu. Efektivita čerpání služebního studijního volna se poměřuje očekávatelným přínosem splnění stanoveného individuálního vzdělávacího cíle pro výkon služby. Tomuto uvedenému nastavení pravidel odpovídá i četnost využívání této možnosti vzdělávání, jak ukazuje tabulka na následující straně.

Rok	služební volno k individuálním studijním účelům	celkový počet státních zaměstnanců	podíl zaměstnanců čerpajících studijní volno
2022 ⁸²	631	14122	4,47%
2021 ⁸³	609	14749	4,13%
2020 ⁸⁴	626	15031	4,16%
2019 ⁸⁵	965	15267	6,32%
2018 ⁸⁶	1274	15571	8,18%

Tabulka 5 Počet zaměstnanců čerpajících individuální studijní volno, vlastní tvorba, zdroj

www.financnisprava.cz

3.5 Plánování vzdělávání

V rámci FS ČR plánuje a organizuje vzdělávání zaměstnanců Oddělení vzdělávání, které má 5 zaměstnanců plus vedoucího oddělení. Vzdělávání státních zaměstnanců je uskutečňováno postupně v několika fázích⁸⁷:

- a) identifikace vzdělávacích potřeb,
- b) plánování vzdělávání,
- c) realizace vzdělávacího procesu,
- d) vyhodnocování vzdělávání.

⁸² FINANČNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. VÝROČNÍ ZPRÁVA O ČINNOSTI FINANČNÍ SPRÁVY ČESKÉ REPUBLIKY za rok 2022. Online. 2023. Dostupné také z: <https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/vyrocní-zprava-o-cinnosti-FS-CR-za-rok-2022.pdf>

⁸³ FINANČNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. Informace o činnosti Finanční správy ČR za rok 2020. Online. 2021. Dostupné také z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/vyrocní-zpravy-a-informace-o-cinnosti/2020>

⁸⁴ FINANČNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. Informace o činnosti Finanční správy ČR za rok 2020. Online. 2021. Dostupné také z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/vyrocní-zpravy-a-informace-o-cinnosti/2020>

⁸⁵ FINANČNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. Informace o činnosti Finanční správy ČR za rok 2019. Online. 2020. Dostupné také z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/vyrocní-zpravy-a-informace-o-cinnosti/2019>

⁸⁶ FINANČNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. Informace o činnosti Finanční správy ČR za rok 2018. Online. 2019. Dostupné také z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/vyrocní-zpravy-a-informace-o-cinnosti/2018>

⁸⁷ Generální finanční ředitelství. Služební předpis č. 4/2018 generálního ředitele č. j.: 71729/18/7400-50182 ze dne 12. září 2018 kterým se stanoví pravidla vzdělávání v orgánech Finanční správy České republiky. Pdf. Ve znění Dodatku č. 2 ze dne 15.6.2021.

Vzdělávací potřeby státních zaměstnanců jsou východiskem pro tvorbu Komplexního plánu vzdělávacích akcí a jsou identifikovány zejména na základě:⁸⁸

a) služebního hodnocení státního zaměstnance podle zákona o státní službě; to neplatí, pokud se jedná o nově přijatého státního zaměstnance, u něhož nebylo doposud provedeno služební hodnocení,

b) hodnocení požadavků kladených na státního zaměstnance při výkonu státní služby daných buď oborem státní služby, k jehož výkonu byl státní zaměstnanec na služební místo zařazen nebo jmenován, a nejnáročnější správní činností dané platové třídy, do které byl na služebním místě zařazen, nebo interním aktem řízení, kterým se stanoví požadavky na služebních místech v OFS,

c) návrhu představeného, zohledňujícího nároky kladené na státního zaměstnance při výkonu služby dané zejména oborem státní služby, požadavky vyplývajícími ze služebního předpisu vydaného na základě zákona o státní službě, dále správními a jinými činnostmi, jejichž výkon se na služebním místě požaduje a které jsou obsaženy ve služebním předpise náměstka ministra vnitra pro státní službu upravující charakteristiku služebních míst, a dále také posouzením dopadů realizovaných nebo připravovaných legislativních změn na výkon činností státního zaměstnance.

Na základě identifikovaných vzdělávacích potřeb je dvakrát ročně zpracováván individuální vzdělávací plán státního zaměstnance. Zpracování individuálního vzdělávacího plánu probíhá dle pokynu Odboru vzdělávání. Zpracovaný individuální vzdělávací plán státního zaměstnance je následně zahrnut do nadcházejícího Komplexního plánu vzdělávacích akcí.

Identifikaci vzdělávacích potřeb provádí zpravidla bezprostředně nadřízený představený a na základě ní zpracovává individuální vzdělávací plán, který schvaluje služební orgán. Zpracování individuálního vzdělávacího plánu státního zaměstnance probíhá zejména na základě služebního hodnocení a návrhu bezprostředně nadřízeného představeného zohledňující nároky kladené na výkon služby na dané služební místo, a to zejména oborem státní služby, správními a jinými činnostmi, které jsou obsaženy v charakteristice služebního místa, požadavků na služebních místech stanovených FS.

⁸⁸ Generální finanční ředitelství. *Služební předpis č. 4/2018 generálního ředitele č. j.: 71729/18/7400-50182 ze dne 12. září 2018 kterým se stanoví pravidla vzdělávání v orgánech Finanční správy České republiky*. Pdf. Ve znění Dodatku č. 2 ze dne 15.6.2021.

Na základě individuálních vzdělávacích plánů vypracuje služební úřad Komplexní plán vzdělávacích akcí služebního úřadu rozčleněný dle jednotlivých druhů vzdělávání a dále obsahující požadovaná témata vzdělávacích akcí, předpokládaný termín nebo období konání, popřípadě předpokládaný počet státních zaměstnanců, kteří vzdělávací akci absolvují, případně jakým způsobem a kým budou vzdělávací akce realizovány.⁸⁹

Komplexní plán vzdělávacích akcí se realizuje převážně ve vzdělávacích zařízeních FS a dvakrát ročně je vypracován Odborem vzdělávání.

⁸⁹ Generální finanční ředitelství. *Služební předpis č. 4/2018 generálního ředitele č. j.: 71729/18/7400-50182 ze dne 12. září 2018 kterým se stanoví pravidla vzdělávání v orgánech Finanční správy České republiky*. Pdf. Ve znění Dodatku č. 2 ze dne 15.6.2021.

4 Ověření výzkumných předpokladů

4.1 Ověření hypotézy číslo 1

Systém vzdělávání zaměstnanců FS ČR není nastaven tak, aby podporoval dosažení cílů organizace, protože nebyl v posledních dvou letech aktualizován tak, aby reagoval na celospolečenské změny (AI, práce s daty apod.) a jeho aktualizace se neplánuje.

Ze získaných podkladů bylo zjištěno, že vzdělávací systém zaměstnanců je definován prostřednictvím vnitřních předpisů FS ČR, které upravují typy vzdělávání, v některých případech stanovují podmínky, které musí zaměstnanec splnit, aby se mohl vzdělávání účastnit a v případě čerpání individuálního studijního volna limitují jeho čerpání zejména na přípravu na složení úřednické zkoušky, což dokládají i informace čerpané ze zveřejněných výročních zpráv za roky 2018 až 2022.

Dále bylo zjištěno, že v roce 2018 byla vypracována analýza vzdělávacího systému, nicméně součástí této analýzy nebyla témata týkající se rozvoje technologií či AI.

Systém vzdělávání nebyl od roku 2018 upravován, co se týká jeho koncepčního uchopení, nicméně z rozhovoru vyplynulo, že se FS ČR snaží zařazovat nové kurzy, které by reflektovaly rozvoj technologií do svého interního vzdělávání. Na druhou stranu však jde pouze o jeden kurz zařazený do celé nabídky všech interních kurzů, což znamená, že při zařazení, byť i 4x ročně jej budou moci absolvovat maximálně nižší stovky zaměstnanců. Navíc se tento kurz zaměřuje na práci s internetem, a nikoliv přímo na využívání AI. Lze však pozitivně hodnotit alespoň nějakou snahu o zařazení témat týkajících se zpracování dat, vyhledávací činnosti a AI.

Z rozhovoru vyplynulo, že vysoce postavený zaměstnanec Generálního finančního ředitelství zabývající se vzděláváním zaměstnanců není obeznámen s tím, zda byla na základě analýzy systému z roku 2018 přijata nějaká opatření, či byla tato analýza nějak vyhodnocena, což svědčí o nekonzistentnosti při řízení systému vzdělávání zaměstnanců a o tom, že již provedená analýza systému není dále využívána.

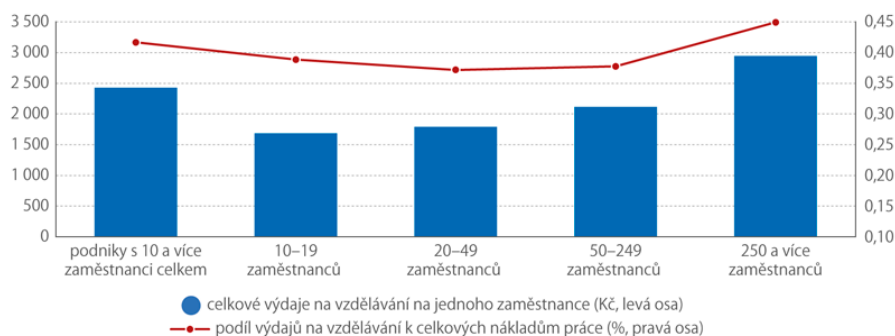
Z výše uvedeného plyne, že hypotézu číslo 1 je možné potvrdit.

4.2 Ověření hypotézy číslo 2

Systém vzdělávání zaměstnanců FS ČR není nastaven tak, aby podporoval dosažení cílů organizace, protože finanční prostředky na vzdělávání v čase klesají.

Vyčlenění finančních prostředků na vzdělávání zaměstnanců je elementárním předpokladem pro jeho zajištění. V rámci výkonu státní služby, jak již bylo uvedeno, je možné využít i možnosti, kdy si zaměstnanec platí kurzy ze svých finančních prostředků, přičemž za určitých okolností mu není za takové vzdělávání krácen plat, což může být pro zaměstnance dostatečnou motivací toto vzdělávání využívat, nicméně lze takto využít pouze 5 dní za kalendářní rok. Z údajů Českého statistického úřadu plyne, že zaměstnavatelé ze soukromého sektoru s více než 250 zaměstnanci, což jsou zaměstnavatelé srovnatelní s FS ČR, vydávají na vzdělávání zaměstnanců cca 3500,-Kč ročně, jak ukazuje následující tabulka.

Výdaje podniků na vzdělání zaměstnanců



Obrázek 9 Výdaje podniků na vzdělávání⁹⁰

Oproti tomu bylo z informací poskytnutých ze strany FS ČR zjištěno, že v roce 2022 bylo na jednoho zaměstnance Generálního finančního ředitelství alokováno pouze cca 2316,-Kč na jeho roční vzdělávání, jak ukazuje tabulka na následující straně, přičemž se za posledních 5 let jedná o nejvyšší částku s ohledem na celkové snižování počtu zaměstnanců FS ČR.

⁹⁰ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistika & my: Vzdělávání zaměstnanců 2020*. Online. 2023. Dostupné z: <https://statistika.csu.gov.cz/vzdelavani-zamestnancu-2020>. [cit. 2024-07-11].

rok	počet státních zaměstnanců GŘ	výše prostředků na vzdělávání zaměstnanců v Kč ⁹¹	průměrně ročně Kč na jednoho zaměstnance
2022	855	1980000	2316
2021	865	1900000	2197
2020	868	1800000	2074
2019	913	1780000	1950
2018	921	1900000	2063

Tabulka 6 Výše alokovaných prostředků na vzdělávání zaměstnanců Generálního finančního ředitelství, zdroj: Generální finanční ředitelství, vlastní tvorba⁹²

Z výše uvedeného je zřejmé, že financování vzdělávání státních zaměstnanců Generálního finančního ředitelství FS ČR je podhodnocené, na druhou stranu se jedná o částku reflektující skutečnost, že zaměstnanci GŘ ve velice malé míře využívají školení z nabídky interního průběžného vzdělávání, neboť z jejich řad se ve velké míře alokují lektori těchto kurzů, a nikoliv jejich posluchači. Tomu pak odpovídá i průměrná částka alokovaná na vzdělávání zaměstnanců finančních úřadů, jak ukazuje tabulka na následující straně:

⁹¹ Odpověď Generálního finančního ředitelství na žádost podle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím č.j.: Č. j.: 45471/24/7700-00124-050516 ze dne 22.7.2024

⁹² FINANČNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. *Počet systemizovaných míst*. Online. 2024. Dostupné z: <https://statistiky.financnisprava.cz/cs/informace-o-fs/pocet-systemizovanych-mist>. [cit. 2024-07-27].

OFS	počet státních zaměstnanců 2018 ⁹³	počet státních zaměstnanců 2022 ⁹⁴	Finanční prostředky na vzdělávání zaměstnanců 2018 v Kč ⁹⁵	finanční prostředky na jednoho zaměstnance 2018 v Kč	předpoklad finanční prostředky na jednoho zaměstnance 2022 v Kč
FÚ pro hlavní město Prahu	2566	2462	267 300	104	109
FÚ pro Plzeňský kraj	760	694	79 437	105	114
FÚ pro Liberecký kraj	555	503	55 988	101	111
FÚ pro kraj Vysočina	672	620	0	0	0
FÚ pro Moravskoslezský kraj	1315	1238	140 000	106	113
Odvolací finanční ředitelství	262	243	0	0	0
FÚ pro Středočeský kraj	1642	1549	171 000	104	110
FÚ pro Karlovarský kraj	377	334	39 563	105	118
FÚ pro Královéhradecký kraj	720	655	77 600	108	118
FÚ pro Jihomoravský kraj	1622	1503	344 000	212	229
FÚ pro Zlínský kraj	762	700	0	0	0

⁹³ Finanční správa České republiky a UJCOVÁ, Eva. ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH KAPACIT V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ A NÁVRH ÚPRAV SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ: Strategie rozvoje Finanční správy ČR, Strategický cíl 4.3: Zefektivnění systému vzdělávání Iniciativa 4.3.1. Pdf. Praha, 2018.

⁹⁴ Finanční správa České republiky a UJCOVÁ, Eva. ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH KAPACIT V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ A NÁVRH ÚPRAV SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ: Strategie rozvoje Finanční správy ČR, Strategický cíl 4.3: Zefektivnění systému vzdělávání Iniciativa 4.3.1. Pdf. Praha, 2018.

⁹⁵ Finanční správa České republiky a UJCOVÁ, Eva. ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH KAPACIT V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ A NÁVRH ÚPRAV SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ: Strategie rozvoje Finanční správy ČR, Strategický cíl 4.3: Zefektivnění systému vzdělávání Iniciativa 4.3.1. Pdf. Praha, 2018.

FÚ pro Jihočeský kraj	895	803	168 000	188	209
FÚ pro Ústecký kraj	899	807	97 012	108	120
FÚ pro Pardubický kraj	662	617	67 400	102	109
FÚ pro Olomoucký kraj	739	677	75 000	101	111
Specializovaný finanční úřad	402	374	0	0	0
Průměr				90	98

Tabulka 7 Výše alokovaných prostředků na vzdělávání zaměstnanců orgánů finanční správy (Finanční úřady, Odvolací finanční ředitelství zdroj: Generální finanční ředitelství, vlastní tvorba)

Z výše uvedeného plyne, že zaměstnanci finančních úřadů jsou ve svém vzdělávání v podstatě odkázáni na nabídku kurzů interního vzdělávání, neboť částka limitně se blížíci nule alokovaná na vzdělávání zaměstnanců finančních úřadů mimo hromadně nabízené kurzy nemůže pokrýt potřeby zaměstnanců těchto úřadů.

Z rozhovoru vyplynulo, že alokované finanční zdroje jsou považovány za limitující faktorem, co se týká rozvoje vzdělávacího systému, nicméně bylo konstatováno, že málo financí vzdělávací systém neovlivňuje, neboť tak jak je nastaven a tím, že FS ČR disponuje vlastními vzdělávacími zařízeními, daří se jí vzdělávat zaměstnance i za nelehkých finančních podmínek.

Pokud by však v systému bylo více finančních prostředků, byly by vynaloženy například na větší nabídku kurzů zaměřených na soft skills.

Z výše uvedeného plyne, že systém vzdělávání zaměstnanců FS ČR je celkově podhodnocený, což však odpovídá postavení orgánu veřejné moci a limitům financování veřejných subjektů. Finanční prostředky na vzdělávání zaměstnanců však v čase neklesají a vzhledem k trvalému snižování celkového počtu zaměstnanců FS ČR v průměru na jednoho zaměstnance stoupají. Hypotéza číslo 2 tedy nebyla prokázána.

4.3 Ověření hypotézy číslo 3

Systém vzdělávání zaměstnanců FS ČR není nastaven tak, aby podporoval dosažení cílů organizace, protože Lektory jsou ve více než 80% vlastní zaměstnanci FS ČR, což limituje volbu témat.

K ověření této hypotézy je možné předně uvést, že z obrázku číslo 7 plyne, že drtivá většina průběžného vzdělávání probíhá interní formou, tedy ve vzdělávacích zařízeních. Od roku 2022 jsou pak rovněž využívány online kurzy, zejména v oblasti kybernetické bezpečnosti, z rozhovoru však vyplynulo, že tento trend však není v rámci systému vzdělávání do budoucna podporován a je dáván do souvislosti pouze s přechodným obdobím pandemie COVID-19. Jestliže pak online kurzy byly za covidu dočasným řešením, které organizace z nějakého důvodu nechce používat, a chce vše dělat prezenčně, tento úhel pohledu bere v potaz jen nabídku kurzů dnes a nebere v potaz vyvíjení zájmů organizace a zaměstnanců.

Volba témat neodmyslitelně souvisí s výběrem lektorů. V rámci plánování vzdělávání ve FS ČR dochází k úvahám v následujícím pořadí:

1. Existují vzdělávací zařízení, která musíme provozovat
2. Existují levní interní lektori
3. Vytvoříme proto kurzy do vzdělávacích zařízení a s interními lektory

Z toho pak jednoznačně plyne, že témata, která zvládají přednášet interní lektori, budou taková, která odpovídají jejich odbornosti. Je stěží představitelné, že bude mít zaměstnanec FS ČR odbornost lektora specializovaných kurzů k tématům komunikace či zvládání stresu či time management.

Z rozhovoru však vyplynulo, že FS ČR toto omezení vůbec nevnímá jako problém, což je samo o sobě problémem. Tím, že je FS ČR se svým systémem spokojená, neuvědomuje si, že externí lektori by mnohonásobně zvýšili variabilitu možných témat vzdělávání, ale i forem a metod. Argumenty o finančně náročném vzdělávání prostřednictvím externích lektorů pak také neobstojí. Je třeba si totiž uvědomit, jak nákladné je vzdělávání ve vzdělávacích zařízeních, protože je nutné zajisti jejich celoroční provoz, obslužný personál (provoz, kuchaři, uklízečky), dále je nutné zajistit dopravu zaměstnanců so vzdělávacích zařízení, což s ohledem na skutečnost, že se všichni zaměstnanci vzdělávají ve všech vzdělávacích zařízeních způsobuje například potřebu dopravit z Aše do Luhačovic jednoho zaměstnance tak, aby v den příjezdu byl

schopen začít vzdělávání ve 14.00 hodin, což zcela vylučuje možnost hromadné dopravy. FS ČR se v tomto ohledu nachází v kruhu, ze kterého nelze uniknout.

Dalším zajímavým aspektem je, že většina interních lektorů může být opravdu kvalitní, ale v rozhovoru se píše, že stížnosti jsou často na prezentaci lektorů, ne na obsah kurzu, což nasvědčuje tomu, že organizace nemá pouze kvalitní lektory. Tím, že jsou lektori interní, nedokáží se odhalit chyby ve vzdělávání, protože se stále opakují ta samá témata a lektori, není tam nikdo, kdo by jako nezájatý dokázal zkontrolovat účinnost a kvalitu vzdělávání.

Ze všeho výše uvedeného plyne, že hypotézu číslo 3 je možné považovat za potvrzenou.

4.4 Ověření hypotézy číslo 4

Systém vzdělávání zaměstnanců FS ČR není nastaven tak, aby podporoval dosažení cílů organizace, protože formy a metody vzdělávání jsou voleny s ohledem na existenci vzdělávacích zařízení FS ČR.

Jak již bylo řečeno ve vyhodnocení předchozí hypotézy, tím, že se musí pro vzdělávání zaměstnanců využívat prostory organizace se limitují témata i lektori, a tím i metody a formy vzdělávání. V rozhovoru dotazovaný zaměstnanec uvedl, že „z pohledu racionální organizace se jedná o lepší variantu, než by byla varianta, kdy by byly formy a metody vzdělávání voleny až po zjištění vzdělávacích potřeb a problémů. Konceptně jsou však samozřejmě vzdělávací potřeby zjišťovány, analyzovány a začleňovány do vzdělávací nabídky (Právě v tomto semestru je např. zařazen zcela nový kurz „Výslech svědka v daňovém řízení“).“ Z toho plyne, že si organizace ani neuvědomuje problém, který svým přístupem vytváří.

Dále bylo z rozhovoru zjištěno, že organizace považuje ovlivnění metod a forem vzdělávání existencí vzdělávacích zařízení za jednoznačně pozitivní. „Vlastní VZ umožňují samostatné plánování a realizaci vzdělávání nezávislé na vnějších faktorech. Nemalou roli hraje i možnost pořádání tematických seminářů ve VZ, které umožňují velmi operativní reakce na nastalé společenské situace a rovněž sjednocování celorepublikových postupů.“ K tomu je třeba uvést, že skutečnost, že je považováno za jednodušší plánovat vzdělávání s vlastními prostory není nutně pravda. Pokud by se v organizaci plánovalo vzdělávání tak, jak to doporučuje odborná literatura, bylo by možné dojít k závěru, že existence vzdělávacích zařízení je zbytečná, protože by byly

zvoleny vhodné metody a formy vzdělávání, které by ne nutně musely vyžadovat vzdělávací zařízení. Z analýzy vzdělávacího systému z roku 2018 také vyplynulo, že v nemovitostech, kde sídlí jednotlivé OFS je k dispozici velké množství nevyužitých prostor, které by mohly být využity ke vzdělávání zaměstnanců. Tato analýza však pravděpodobně nebyla nikdy vyhodnocena ani promítnuta do systému vzdělávání.

Z výše uvedeného je tedy možné uzavřít, že hypotézu číslo 4 je možné považovat za prokázanou.

4.5 Ověření hypotézy číslo 5

Systém vzdělávání zaměstnanců FS ČR není nastaven tak, aby podporoval dosažení cílů organizace, protože zaměstnanci nejsou vůbec školeni ve zvládnutí napadení zaměstnanců a v soft skills.

Co se týká napadení zaměstnanců, z rozhovoru vyplynulo, že v rámci systému vzdělávání existuje pouze online přístupná prezentace k tomuto tématu. Ze zkušenosti autorky však tato prezentace obsahuje pouze informace, co je možné udělat v případě, že k napadení již dojde, například využití právní pomoci, ke které je vyčleněn jeden zaměstnanec FS ČR v každém kraji. Prezentace však neobsahuje žádné informace, jak napadení předcházet či jak jej zvládnout.

Z rozhovoru je dále patrné, že většina zaměstnanců FS nemá přístup k vzdělávání soft skills a pokud už ho tedy má (vzdělávání představených), tak ho využívá zhruba 10% představených. Z rozhovoru rovněž vyplynulo, že FS ČR toto považuje za úspěch. Z rozhovoru také vyplývá, že vedení FS ČR nemá dostatek informací o vzdělávacích potřebách zaměstnanců, neboť zaměstnanci si mohou vybrat pouze z existujících kurzů a jiné vzdělávací potřeby nemají jak sdělit a už vůbec ne naplnit. Vzhledem k tomu, že v systému podstatě neexistují školení na soft skills, o tom, že by se v těchto oblastech chtěli a potřebovali zaměstnanci vzdělávat se FS ČR ani nedozví.

Z běžné praxe plyne, že v současnosti soft skills většinou vyučují externisté a to online. Vzhledem k tomu, že FS ČR upřednostňuje interní lektory a s touto praxí je navíc spokojená, fixuje svůj systém v 20. století. Je pak také otázkou, z jakých důvodů je systém vzdělávání takto chybně nastaven. Je možné, že se vedení FS ČR obává vzdělávat své zaměstnance, aby nemohli odejít do jiných firem či jiné části státní správy.

Z výše uvedeného plyne, že hypotézu číslo 5 je možné považovat za potvrzenou.

4.6 Ověření hypotézy číslo 6

Systém vzdělávání zaměstnanců FS ČR není nastaven tak, aby podporoval dosažení cílů organizace, protože nedostatečně školí vedoucí zaměstnance v manažerských dovednostech.

Z informací uveřejněných ve výročních zprávách FS ČR bylo zjištěno, že interním vzděláváním projde každoročně průměrně 146 vedoucích zaměstnanců, což je přibližně 7% vedoucích zaměstnanců. Prostřednictvím externího vzdělávání se vedoucí zaměstnanci neškolí vůbec.

V analýze vzdělávacího systému z roku 2018 je ke vzdělávání vedoucích zaměstnanců uvedeno, že základním problémem při práci vedoucích zaměstnanců je faktická znalost daní, práva a účetnictví a jejich provázanost a při zvládnutí těchto témat dojde i ke zlepšení duševní rovnováhy zaměstnanců, a tedy manažerskému vzdělávání vedoucích zaměstnanců není třeba přikládat váhu, neboť není prioritou, přesto jsou nabízeny 4 kurzy interního vzdělávání pro vzdělávání vedoucích zaměstnanců zaměřené na manažerské dovednosti. Je poukázáno na skutečnost, že vzdělávání v měkkých dovednostech patří mezi nejdražší typy vzdělávání, přičemž každý vedoucí zaměstnanec se jako vysokoškolák při studiu vysoké školy setkal s tématem psychologie, sociologie a managementu, a tedy lze předpokládat jeho schopnost zvládnutí stresu při výkonu manažerské funkce. Již tato formulace sama o sobě dokládá, že management FS ČR v oblasti vzdělávání zaměstnanců nechápe a není řádně vzdělán v této oblasti, jinak si nelze výše uvedená tvrzení jinak vysvětlit.

Z rozhovoru vyplynulo, že respondent vidí v tomto segmentu velké rezervy, nicméně považuje za limitující faktor finanční možnosti. Na dotaz, jaké mají vedoucí zaměstnanci potřeby v oblasti manažerského vzdělávání bylo uvedeno, že nejčastěji hledají cesty, jak najít individuální přístup k podřízeným a k plnění úkolů, což dokládá opět absolutní neznalost v této oblasti. Na dotaz, jak mohou vedoucí zaměstnanci sdělovat své potřeby vzdělávání bylo odpovězeno, že osobně, prostřednictvím dotazníků spokojenosti či zpětnou vazbou na kurzech. Není však vůbec zřejmé, jaké kurzy měl respondent na mysli, když se ročně proškolí pouhých 7 procent vedoucích zaměstnanců. Na dotaz, zda se bere zřetel na potřeby vzdělávání vedoucích zaměstnanců bylo sděleno, že samozřejmě v rámci možností, čímž bylo nejspíš myšleno, že mohou vedoucí zaměstnanci žádat o jeden ze 4 vzdělávacích kurzů pro ně určených.

Z výše uvedeného a ze zkušeností autorky z vlastního působení ve FS ČR plyne, že vzdělávání vedoucích zaměstnanců je ve FS ČR bráno za okrajovou a nepotřebnou záležitost, přičemž nejvyšší manažeři řídící systém vzdělávání zaměstnanců nejsou schopni definovat potřeby pro manažerské vzdělávání vedoucích zaměstnanců a toto vzdělávání bagatelizují.

Hypotézu číslo 6 tedy je možné potvrdit.

5 Identifikované problémy a návrh jejich řešení

Systém vzdělávání zaměstnanců FS ČR vykazuje znaky vysoce byrokraticky postaveného rigidního systému, který není schopen rychle a pružně reagovat na současné změny. Systém se zaměřuje v podstatě pouze na vzdělávání v odborné rovině tedy na témata daní, práva a změn legislativy.

Systém zcela nedostatečně využívá možnosti využití studijního volna k individuálním studijním účelům, zaměstnance k jeho čerpání nemotivuje a jeho čerpání v podstatě neumožňuje, neboť limituje témata vzdělávání, na které by bylo možné jej čerpat pouze na odborný rozvoj. Vzhledem k tomu, že odborný rozvoj je možné považovat za jednu z mála oblastí, kde systém FS ČR je funkční, je omezení čerpání individuálního volna na stejné účely vysoce kontraproduktivní.

Okrajově se v rámci systému školí vedoucí zaměstnanci v manažerských dovednostech, což v důsledku brzdí rozvoj celé organizace. Rovněž okrajově se v systému školí soft skills, což v současné době, kdy je právě na zvládnutí těchto dovedností postaven úspěch při plnění zaměstnaneckých povinností, kterých je s přibývajícím legislativou, technologickými možnostmi stále více, stěžejní a v prostředí FS ČR nedostatečné.

Samostatným tématem je pak školení v oblasti jazykových dovedností, které se omezuje pouze na ty zaměstnance, kteří mají úroveň jazyka přiřazenu ke svému systemizovanému místu, přičemž používání jazyka na denní bázi je u těchto zaměstnanců považováno za důvod nepotřeby dalšího vzdělávání. To v době, kdy pokročilé technologie bude vhodné obsluhovat v angličtině, případně kdy v tomto jazyce poskytují technologie lepší výsledky, a to včetně vyhledávání na internetu, působí dojmem, že si FS ČR vůbec důležitost potřeby tohoto typu vzdělávání neuvědomuje a ani jej nepodporuje. I k tomuto vzdělávání by však bylo možné vhodným způsobem využít individuální studijní volno, nebo možnost skupinového studia na pracovišti s benefitem nemuset dobu strávenou studiem napracovávat.

Na základě vyhodnocení hypotéz a dalších zjištění se pro zlepšení systému vzdělávání zaměstnanců FS ČR doporučuje:

1. Zajistit vzdělání zaměstnanců Odboru vzdělávání GFŘ v oblasti vzdělávání zaměstnanců, nových trendů a pochopení základních principů plánování

vzdělávání dospělých. Zajistit při náboru nových zaměstnanců do Odboru vzdělávání GFR jejich vhodnou kvalifikaci, zejména s ohledem na vývoj vzdělávacích přístupů a metod vzdělávání.

2. Změnit způsob plánování vzdělávání tak, aby odpovídal požadavkům odborné literatury, přičemž těžiště problému je spatřováno v identifikaci vzdělávacích potřeb.
3. V následujících dvou letech proškolit všechny zaměstnance registračních, vyměřovacích, kontrolních a vymáhacích útvarů v oblasti používání nástrojů AI, včetně zavedení využívání těchto nástrojů do běžné praxe.
4. Výrazně zvýšit počet kurzů a rozmanitost kurzů pro vzdělávání vedoucích zaměstnanců v manažerských dovednostech. Zde se jeví vhodným přejít na kompetenční přístup ke vzdělávání představených.
5. Výrazně zvýšit počet kurzů a rozmanitost kurzů pro vzdělávání zaměstnanců v soft skills.
6. Umožnit a podporovat u všech zaměstnanců jazykové vzdělávání v angličtině například zakotvením benefitu do kolektivní dohody.
7. V maximální možné míře podporovat čerpání studijního volna k individuálním studijním účelům zejména pro soft skills a jazykové vzdělávání.
8. Upřednostnit v systému kvalitu před kvantitou – je-li málo finančních prostředků, prioritizovat každoročně aktuální vzdělávací potřeby, a nikoliv konání již zavedených typů školení.
9. Zvážit zavedení „blended learningu“⁹⁶, který by mohl přinést vyšší efektivitu a současně nižší finanční náklady na vzdělávání.

Výčet výše uvedených doporučení je třeba považovat za demonstrativní, neboť není s ohledem na rozsah a charakter této práce možné postihnout všechny aspekty této problematiky.

⁹⁶ EGER, Ludvík. *Technologie vzdělávání dospělých*. Plzeň: ZČU, 2005. ISBN 80-7043-398-1. Str. 30

6 De lege ferenda

Vzdělávací systém státních zaměstnanců FS ČR je z velké části ovlivněn legislativní úpravou vzdělávání v zákoníku práce a v zákoně o státní službě. Není úplně patrné, z čeho právní úprava zákona o státní službě vycházela, když stanovovala legislativní mantinely pro vzdělávání státních zaměstnanců, neboť systém, který je postaven výhradně na dodržení této právní úpravy zcela postrádá možnost zařadit do vzdělávání posilování měkkých dovedností. Současně není možné, aby byl systém flexibilní a mohl reagovat na rychle se měnící potřeby nových dovedností zaměstnanců.

V některých státech Evropské unie existuje centrální systém pro výchovu a vzdělávání státních zaměstnanců, což umožňuje snížit náklady a zvýšit kvalitu i kvantitu nabízených vzdělávacích možností. Zavedené takové centralizované „Akademie státní služby“ by mohlo zajistit i lepší zastupitelnost napříč služebními úřady. Současný systém úřednických zkoušek sice zajišťuje, že jsou v jednotlivých oborech služby v základu státní zaměstnanci vzděláni přibližně stejně, neexistuje však jednotnost v organizaci úřadu a ve výkonu státní služby. Zavedením centralizovaného vzdělávání by bylo i odlehčeno samotným služebním úřadům, které by mohly přidělené prostředky na vzdělávání flexibilně investovat do individuálního rozvoje zaměstnanců.

Pokud by bylo odhlédnuto od centralizovaného vzdělávání, existují i možnosti, jak prostřednictvím legislativních změn posílit složky vzdělávání, které do budoucna chybí. Jsou jimi například:

- Zavedení povinné výše výdajů na vzdělávání státních zaměstnanců, což by zajistilo stabilitu ve služebních úřadech a možnost plánování v delším časovém horizontu. Na Slovensku mají například služební úřady povinnost vyčlenit nejméně 0,5% objemu tarifních platů na vzdělávání zaměstnanců.⁹⁷
- Posílit možnosti čerpání služebního volna k individuálním studijním účelům tak, aby na něj byl za určitých podmínek právní nárok, zejména pokud by bylo čerpáno na posilování soft skills a dále na kurzy posilující technologické, IT a technické znalosti v oblasti zejména umělé inteligence a jejího využití.
- Zavedení povinného vzdělávání v oblasti soft skills u zaměstnanců, kteří jsou v přímém kontaktu s veřejností, což by v důsledku mohlo zajistit lepší vnímání

⁹⁷ Srov. § 162 zákona o štátnej službe

státních zaměstnanců právě ze strany veřejnosti, neboť je to jejich způsob nevhodné komunikace, co veřejnosti nejvíce vadí.

Inspirací pro legislativní změny by se mohla stát i právní úprava vzdělávání státních zaměstnanců na Slovensku. Slovenská právní úprava normuje přímo v zákoně o štátnej službe potrebu flexibility při plánování vzdělávání státních zaměstnanců, což v české právní úpravě zcela absentuje.⁹⁸ Dále slovenská právní úprava umožňuje vzdělávání v oblasti „zručností, schopností, návykov a skúseností“ což jsou v podstatě opakovaně jmenované soft skills, na které česká právní úprava vůbec nemyslí. Na Slovensku dále existuje centrální systém schvalování ročního plánu vzdělávání ve služebním úřadě, což zajišťuje kontrolu nad služebními úřady a možnost v případě nevhodného přístupu služebního úřadu jeho postup korigovat tak, aby bylo flexibilně možné reagovat na systémové a společenské změny.⁹⁹ Současně musí služební úřady vypracovávat roční hodnotící zprávu, což znamená, že musí provádět relevantní hodnocení dopadů vzdělávání do výkonu služby a nutí to služební úřady plánovat vzdělávání tak, aby bylo účelné a byly vidět jeho výsledky.

Samotnou kapitolou je pak úprava adaptačního vzdělávání nových zaměstnanců, kdy na Slovensku je takovým zaměstnancům přidělen mentor, který je počátkem státní služby provází a vzhledem k úzké spolupráci se zaměstnancem je schopen vhodně odhalovat a navrhnout jeho individuální vzdělávací potřeby.¹⁰⁰ V prostředí české státní služby se státnímu zaměstnanci dostane vstupního vzdělávání a následně je při adaptaci odkázán na spolupráci s kolegy z útvaru nebo svými představenými, kteří však nemají dostatek času a ani možnost řešit adaptační proces nového zaměstnance. Tato praxe je dobře vidět i ve vzdělávacím systému zaměstnanců FS ČR.

Co se týká osobního rozvoje státních zaměstnanců a vzdělávání v oblasti informačních technologií, dává slovenská právní úprava státním zaměstnancům mnohem lepší možnosti, neboť tyto druhy vzdělávání přímo normuje jako součást kompetenčního vzdělávání (v českých podmínkách vzdělávání průběžné).¹⁰¹

Aby bylo zajištěno, že investice do vzdělávání zaměstnanců nebudou zneužívány k výchově lidských zdrojů pro soukromý sektor, má slovenská právní úprava na rozdíl od

⁹⁸ Srov. § 161 zákona o štátnej službe

⁹⁹ Srov. § 162 zákona o štátnej službe

¹⁰⁰ Srov. § 163 zákona o štátnej službe

¹⁰¹ Srov. § 164 zákona o štátnej službe

té české zakotvenu i povinnost po nějakou dobu setrvat ve státní službě, pokud náklady na vzdělávání dosáhnou určité výše.¹⁰²

Co se týká zvyšování kvalifikace, i v tomto směru je slovenská právní úprava ke státním zaměstnancům přívětivější, neboť jim umožňuje čerpat služební volno ve výši:

- 2 služebních dní na přípravu na každou zkoušku podle studijního plánu
- 20 služebních dní na přípravu na státní zkoušku v bakalářském studijním programu
- 20 služebních dní na přípravu na státní zkoušku v magisterském studijním programu
- 10 služebních dní na vypracování závěrečné práce v bakalářském studijním programu
- 10 služebních dní na vypracování závěrečné práce v magisterském studijním programu

a další volno související se studiem navazujícím.¹⁰³

Jak je vidět z výše uvedeného, legislativní úprava vzdělávání státních zaměstnanců v České republice by k zajištění konkurenceschopnosti výkonu státní služby v nejbližší budoucnosti potřebovala urychlené legislativní změny, přičemž inspirace slovenskou právní úpravou se jeví jako vhodná.

¹⁰² Srov § 164 zákona o štátnej službe

¹⁰³ Srov. § 165 zákona o štátnej službe

Závěr

Předkládaná práce se zabývala systémem vzdělávání státních zaměstnanců v České republice. Cílem práce bylo porovnáním skutečného stavu vzdělávacího systému FS ČR a legislativní úpravy vzdělávání státních zaměstnanců s požadavky na správné nastavení systému vzdělávání zaměstnanců z odborné literatury identifikovat problémy a nedostatky a stanovit některá nápravná opatření.

Bylo stanoveno celkem šest výzkumných předpokladů z různých součástí systému. Hypotézy ověřovaly stav v oblasti financování vzdělávání, výběru lektorů, výběru metod a forem vzdělávání, zjištění, zda je systém vzdělávání aktualizován s ohledem na rychlý rozvoj společnosti a dále ověřování, jak systém vzdělává zaměstnance v oblasti soft skills a jak vzdělává vedoucí zaměstnance.

V první části práce byla popsána právní úprava vzdělávání státních zaměstnanců a specifika vzdělávání dospělých. Navazují kapitoly týkající se identifikace cílů vzdělávání, forem a metod vzdělávání a v neposlední řadě plánování vzdělávání.

V druhé části práce byl popsán a analyzován vzdělávací systém FS ČR a zjištěny statistické údaje z veřejně dostupných zdrojů a dále ze zdrojů získaných na základě žádostí dle zákona o svobodném přístupu k informacím. Zdrojem pro provedení analýzy byl také rozhovor se zaměstnancem FS ČR zabývajícím se vzděláváním zaměstnanců na řídicí úrovni.

Ověřením hypotéz bylo zjištěno, že systém vzdělávání zaměstnanců FS ČR není dostatečně aktualizován. Dotazovaný zaměstnanec nevěděl ani to, zda byla analýza systému provedená v roce 2018 nějak vyhodnocena, či zda na jejím základě byly přijaty nějaké změny. Bylo zjištěno, že v oblasti využívání IT technologií byl přidán pouze jeden kurz zaměřený na vyhledávání na internetu, což je možné považovat za zcela nedostatečné, když tímto kurzem mohou ročně projít pouze desítky zaměstnanců. V oblasti využívání AI neexistují a ani se neplánují žádné kurzy.

Lektoři jsou většinou zaměstnanci FS ČR, což limituje možnost výběru témat vzdělávání. Vzdělávání je proto také zaměřeno téměř výlučně na odbornou způsobilost ve smyslu zvládnání aplikace legislativy do výkonu státní služby. Vzdělávání probíhá téměř výlučně ve vzdělávacích zařízeních vlastněných FS ČR, což limituje výběr metod a forem vzdělávání. Od orku 2022 však probíhá i online vzdělávání, což je možné

považovat za přínosné. Je také využíván e-learning, zejména v oblasti GDPR a kybernetické bezpečnosti.

Součástí systému je limitně málo vzdělávacích aktivit v oblasti soft skills a jak již bylo uvedeno žádné vzdělávací aktivity v oblasti AI. Zaměstnanci jsou však vzdělávání v oblasti GDPR, kybernetické bezpečnosti a protikorupčního jednání, což je možné považovat za jedno z mála pozitivních nastavení tohoto systému. Systém také zcela nedostatečně školí vedoucí zaměstnance. Toto vzdělávání je považováno za zbytečné, drahé a nepotřebné, stejně jako vzdělávání v oblasti soft skills. Na druhu stranu bylo v roce 2018 vydáno celkem 5 milionů na úhradu nákladů na lektory.

Co se týká financování systému, hypotéza že objem prostředků na vzdělávání v čase klesá, se nepotvrdila. Naopak s ohledem na skutečnost, že systematicky klesá počet zaměstnanců FS ČR, přičemž objem prostředků na vzdělávání je stabilní, průměrná částka na jednoho zaměstnance v čase roste.

Mimo ověřování hypotéz bylo zjištěno, že FS ČR nedostatečně využívá možností daných čerpáním studijního volna k individuálním studijním účelům, když limituje toto čerpání tak, že jej zaměstnanci v důsledku vůbec čerpat nemohou. Přesto, že by prostřednictvím tohoto vzdělávání, které si navíc hradí zaměstnanci ze svých vlastních zdrojů (pomineme-li skutečnost, že se jim za toto volno nekrátí plat) mohla FS ČR řešit právě vzdělávání v oblasti soft skills, v oblasti využívání nových IT technologií i vzdělávání vedoucích zaměstnanců, neděje se tak.

Dále bylo zjištěno, že jazykové vzdělávání rovněž není v rámci FS ČR podporováno, je považováno za nepotřebné, neboť zaměstnanci, kteří v běžném výkonu služby na denní bázi v cizím jazyce komunikují další vzdělávání nepotřebují a rovněž tak toto zaměstnání nepotřebují ti zaměstnanci, pro jejichž výkon služby není zcela nutné. Toto pojetí pak zcela ignoruje současný světový vývoj.

Co se týká plánování vzdělávání, systém, který je uplatňován v rámci FS ČR neodpovídá požadavkům, které definuje odborná literatura.

Doporučení k nápravě jsou uvedena v kapitole 5, jako nejdůležitější se jeví změna plánování vzdělávání, zařazení více kurzů v oblasti soft skills a vzdělávání představených, umožnění jazykového vzdělávání například prostřednictvím benefitu zakotveného v kolektivní dohodě a v neposlední řadě umožnění využívání studijního volna k individuálním studijním účelům ideálně u všech zaměstnanců.

Celkově lze konstatovat, že systém vzdělávání zaměstnanců FS ČR je poplatný legislativní úpravě, která zcela pomíjí vzdělávání v oblasti soft skills, jazykové vzdělávání, a vzdělávání v oblasti využívání nových IT technologií.

Co se týká možných legislativních změn, inspiraci je možné najít ve slovenské právní úpravě, která je, co se týká flexibility ve vzdělávání a možnosti vyvíjet systém vzdělávání s ohledem na vývoj společnosti, mnohem osvětenější. Další zvažovanou možností je centralizovat systém vzdělávání státních zaměstnanců.

Závěrem je možné uvést, že současný systém vzdělávání státních zaměstnanců neodpovídá požadavkům, kladeným na tento systém odbornou literaturou, což může být i důvodem neschopnosti veřejné sféry konkurovat soukromé sféře a přilákat do státní správy odborníky. Tato práce na konkrétním případě vzdělávacího systému FS ČR identifikovala problémy, které mohou být následně zobecněny a na jejich základě je možné přijmout vhodná opatření. Na druhou stranu se jedná o problematiku širokou a tato práce pouze vypíchlá některé z možných problémů tak, aby byla pokryta co největší škála možných úvah. Je tedy možné konstatovat, že cílů práce bylo dosaženo.

Seznam použitých zkratek

FS ČR	Finanční správa České republiky
OFS	orgány finanční správy
SSM	služební systemizované místo
zákoník práce	Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
zákon o státní službě	Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě
zákon o finanční správě	Zákon č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1 Podíl zaměstnanců účastnících se jednotlivých forem vzdělávání ve všech podnicích (%), 2020 převzato z: https://statistikaamy.csu.gov.cz/vzdelavani-zamestnancu-2020	22
Obrázek 2 Definice základních forem vzdělávání	23
Obrázek 3 Vývojové trendy v postojích zaměstnanců	27
Obrázek 4 Aktivita k rozvoji lidských zdrojů.	28
Obrázek 5 Vstupní vzdělávání úvodní, vlastní tvorba, zdroj: www.financnisprava.cz .	34
Obrázek 6 Vzdělávání průběžné celkové, vlastní tvorba, zdroj: www.financnisprava.cz	38
Obrázek 7 GDPR, kyberbezpečnost, protikorupční vzdělávání, vlastní tvorba, zdroj: www.financnisprava.cz	38
Obrázek 8 Počet zaměstnanců, kteří absolvovali on-line kurzy, vlastní tvorba, zdroj: www.financnisprava.cz	39
Obrázek 9 Výdaje podniků na vzdělávání	50
Tabulka 1 Vstupní vzdělávání následné, vlastní tvorba na základě podkladů dostupných zde: www.financnisprava.cz	36
Tabulka 2 Počet státních zaměstnanců skládajících úřednickou zkoušku, vlastní tvorba na základě podkladů dostupných zde: www.financnisprava.cz	36
Tabulka 3 Vzdělávání vedoucích zaměstnanců, vlastní tvorba na základě podkladů dostupných zde: www.financnisprava.cz	41
Tabulka 4 Počet zaměstnanců, kteří absolvovali jazykové vzdělávání, vlastní tvorba, zdroj www.financnisprava.cz	43
Tabulka 5 Počet zaměstnanců čerpajících individuální studijní volno, vlastní tvorba, zdroj www.financnisprava.cz	46
Tabulka 6 Výše alokovaných prostředků na vzdělávání zaměstnanců Generálního finančního ředitelství, zdroj: Generální finanční ředitelství, vlastní tvorba.....	53
Tabulka 7 Výše alokovaných prostředků na vzdělávání zaměstnanců orgánů finanční správy (Finanční úřady, Odvolací finanční ředitelství zdroj: Generální finanční ředitelství, vlastní tvorba.....	53

Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje:

1. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Přeložil Josef KOUBEK. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BARTÁK, Jan. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.
3. BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
4. BĚLINA, Miroslav. Pracovní právo. 2., dopl. a přeprac. vyd. Beckovy právnické učebnice. Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-853-3.
5. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
6. EGER, Ludvík. Technologie vzdělávání dospělých. Plzeň: ZČU, 2005. ISBN 80-7043-398-1.
7. HOMFRAY, Šárka; KLEVETOVÁ, Dominika a STANĚK, Michal. *Praktický průvodce státní službou. Právo pro každého (Grada)*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1756-7.
8. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
9. MIŠOVIČ, Ján. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor. Studijní texty (Sociologické nakladatelství)*. Praha: Slon, 2019. ISBN 978-80-7419-285-2.
10. PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.
11. POMAHÁČ, Richard. Veřejná správa. Beckovy mezioborové učebnice. V Praze: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-447-6.
12. SKORKOVÁ, Zuzana. Competency models in public sector. International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership. 2016, vol. 9, no. 29, s. 9. ISSN 1877-0428. Dostupné z: Competency Models in Public Sector - ScienceDirect [cit. 2024-07-11].

13. TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.
14. ULRICH, David. Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.
15. URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.
16. VESTER, Frederic. Myslet, učit se - a zapomínat? Plzeň: Fraus, 1997. ISBN 80-85784-79-3.
17. VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání. Pedagogika (Grada)*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.
18. VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. *Management (Grada)*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Elektronické zdroje

1. ABZ.cz: *slovník cizích slov - online hledání*. Online. Dostupné z: https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=anal%C3%BDza. [cit. 2024-07-31].
2. CZECHOEDUCA S.R.O. *METODY A FORMY VZDĚLÁVÁNÍ*. Online. Dostupné z: <http://czechoeduca.cz/metody-a-formy-vzdelavani/>. [cit. 2024-07-16].
3. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistika & my: Vzdělávání zaměstnanců 2020*. Online. 2023. Dostupné z: <https://statistikaamy.csu.gov.cz/vzdelavani-zamestnancu-2020>. [cit. 2024-07-11].
4. EVROPSKÁ AKADEMIE VZDĚLÁVÁNÍ. *Co je andragogika?* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.europeanacademy.cz/post/co-je-andragogika>. [cit. 2024-07-11].
5. FINANČNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. *Informace o činnosti Finanční správy ČR za rok 2021*. Online. 2022. Dostupné také z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/vyrocní-zpravy-a-informace-o-cinnosti/2021>
6. FINANČNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. *Informace o činnosti Finanční správy ČR za rok 2020*. Online. 2021. Dostupné také z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/vyrocní-zpravy-a-informace-o-cinnosti/2020>

7. FINANČNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. *Informace o činnosti Finanční správy ČR za rok 2019*. Online. 2020. Dostupné také z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/vyrocní-zpravy-a-informace-o-cinnosti/2019>
8. FINANČNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. *Informace o činnosti Finanční správy ČR za rok 2018*. Online. 2019. Dostupné také z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/vyrocní-zpravy-a-informace-o-cinnosti/2018>
9. FINANČNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. *Počet systemizovaných míst*. Online. 2024. Dostupné z: <https://statistiky.financnisprava.cz/cs/informace-o-fs/pocet-systemizovanych-mist>. [cit. 2024-07-27].
10. FINANČNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. *VÝROČNÍ ZPRÁVA O ČINNOSTI FINANČNÍ SPRÁVY ČESKÉ REPUBLIKY za rok 2022*. Online. 2023. Dostupné také z: https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/Vyrocní_zprava_o_cinnosti_FS_CR_za_rok_2022.pdf
11. MINISTERSTVO VNITRA. *Studijní volno podle § 108 zákona o státní službě*. Online. 2022. Dostupné z: [file:///C:/Users/formanovak/Downloads/Stanovisko_ke_studijn%C3%ADmu_volnu_podle_%C2%A7_108_z%C3%A1kona_o_st%C3%A1tn%C3%AD_sl%C5%BEb%C4%9B%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/formanovak/Downloads/Stanovisko_ke_studijn%C3%ADmu_volnu_podle_%C2%A7_108_z%C3%A1kona_o_st%C3%A1tn%C3%AD_sl%C5%BEb%C4%9B%20(1).pdf). [cit. 2024-06-26].
12. OECD. Online. OECDiLibrary. Přehled o stavu veřejné správy: Česká Republika. 2023. Dostupné z: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/b86eb3bc-cs/index.html?itemId=/content/component/b86eb3bc-cs#chapter-d1e26562-9fce0550b5>

Legislativní dokumenty

1. ČESKÁ REPUBLIKA. NAŘÍZENÍ VLÁDY ze dne 12. prosince 2018 o oborech státní služby.
2. ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informací.
3. ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů.
4. ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě.
5. ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

6. ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky
7. ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání
8. SLOVENSKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 55/2017 Z.z., o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Ostatní zdroje

1. Finanční správa České republiky a UJCOVÁ, Eva. *ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH KAPACIT V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ A NÁVRH ÚPRAV SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ: Strategie rozvoje Finanční správy ČR, Strategický cíl 4.3: Zefektivnění systému vzdělávání Iniciativa 4.3.1.* Pdf. Praha, 2018.
2. Generální finanční ředitelství. *Metodický postup č. 3/2020 generálního ředitele: Čerpání služebního volna k individuálním studijním účelům.* Pdf. Ve znění Dodatku č. 3 k 1.7.2024. 2020.
3. Generální finanční ředitelství. *Služební předpis č. 4/2018 generálního ředitele č.j.: 71729/18/7400-50182 ze dne 12. září 2018 kterým se stanoví pravidla vzdělávání v orgánech Finanční správy České republiky.* Pdf. Ve znění Dodatku č. 2 ze dne 15.6.2021. 2018.
4. Generální finanční ředitelství. Odpověď na žádost podle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím č.j.: 45471/24/7700-00124-050516 ze dne 22.7.2024.

Příloha č.1 – Rozhovor

Rozhovor (přepis) se zaměstnancem Sekce personální Generálního finančního ředitelství, který se zabývá vzděláváním zaměstnanců na řídicí úrovni.

Dobrý den, děkuji za možnost s Vámi udělat rozhovor týkající se systému vzdělávání státních zaměstnanců FS ČR.

1. Jak dlouho se věnujete v rámci FS ČR vzdělávání zaměstnanců?

3 roky z pozice organizátora, 11 let z pozice lektora.

2. Jste spokojen s tím, jak se zaměstnanci FS ČR vzdělávají? Je něco, co byste zlepšil nebo dělal jinak, kdybyste měl možnost udělat systémové změny?

Dle mého názoru je systém jako takový nastaven správně, a to s ohledem na zákonné požadavky a reálné finanční, organizační a lidské možnosti. Systémové změny bych tedy nedoporučoval, možnosti zlepšení vidím v průběžných dílčích modernizacích a posunech kvality ve vytipovaných oblastech.

3. V roce 2018 byla zpracována ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH KAPACIT V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ A NÁVRH ÚPRAV SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ. Došlo od roku 2018 k vypracování nové podobné analýzy?

Nevím

4. Byla analýza vyhodnocena? Jaké byly výsledky?

Nevím

5. Byl systém vzdělávání v posledních dvou letech aktualizován s ohledem na rozvoj AI, IT, kybernetické bezpečnosti či práci s daty? Jaké typy školení se budou uskutečňovat v budoucnu?

Zaveden nový kurz 100046 – Internetová šetření, který pracuje mimo jiné s uvedenými tématy.

6. Bude vzdělávání probíhat formou školení ve VZ nebo i jinými formami?

Kurz 100046 je prezenční (probíhá ve VZ). K tématům jako je kybernetická bezpečnost existují i on-line školení.

7. Budou najímání externí lektori nebo spíše zaměstnanci FS?

Priorita je práce s interními lektory, variantu lektorů externích však nelze do budoucna zcela vyloučit.

8. Plánuje se v budoucnu změna vzdělávání zaměstnanců FS ČR s ohledem na rozvoj AI, IT, kybernetické bezpečnosti či práci s daty?

Ne

9. Jaký je váš názor na to, jak celý systém vzdělávání zaměstnanců FS ČR funguje?
Myslím si, že je systém vzdělávání nastaven správně, a to s ohledem na zákonné požadavky a reálné finanční, organizační a lidské možnosti. Permanentními dílčími posuny však lze v dlouhodobém horizontu dosáhnout mnohých zlepšení.

10. Co jsou faktory, které ovlivňují plánování vzdělávání zaměstnanců FS ČR? (Je možné označit více odpovědí.) Finance, Požadavky jednotlivých zaměstnanců, Požadavky vedoucích zaměstnanců, kteří určují, co se jaký jejich podřízený bude školit, Požadavky řídicích úrovní OFS nebo Jiné? (uved'te)

Z pohledu vlastní realizace plánování vzdělávání je nutno za výchozí faktor považovat požadavky jednotlivých zaměstnanců. Koncepčně/dlouhodobě zasahují i ostatní faktory jako jsou finance, požadavky vedoucích zaměstnanců nebo požadavky řídicích úrovní OFS.

11. Je plánování vzdělávání zaměstnanců FS ČR výrazně ovlivněno tím, že některé typy školení jsou povinné ze zákona a je jim třeba dát přednost?

Jedná se o relevantní faktor, nemluvil bych však o výrazném ovlivnění – systém je nastaven tak, že se všechny typy kurzů vzájemně doplňují a na sebe navazují - „zákonné“ vzdělávání je tedy poměrně přirozeně včleněno do celkového konceptu.

12. Jak jsou voleny formy a metody jednotlivých typů vzdělávání?

Jsou předem dány, existuje nabídka konkrétních školení, ze které si zaměstnanci vybírají

13. Co si o tom myslíte?

Z pohledu racionální organizace se jedná o lepší variantu, než by byla varianta, kdy by byli formy a metody vzdělávání voleny až po zjištění vzdělávacích potřeb a problémů. Koncepčně jsou však samozřejmě vzdělávací potřeby zjišťovány, analyzovány a začleňovány do vzdělávací nabídky (Právě v tomto semestru je např. zařazen zcela nový kurz „Výslech svědka v daňovém řízení“).

14. Myslíte si, že formy a metody vzdělávání ovlivňuje to, že má FS vzdělávací zařízení? Pokud ano, jak?

Jednoznačně ano – ovlivnění je výrazně pozitivní. Vlastní VZ umožňují samostatné plánování a realizaci vzdělávání nezávislé na vnějších faktorech. Nemalou roli hraje i možnost pořádání tematických seminářů ve VZ, které umožňují velmi operativní reakce na nastalé společenské situace a rovněž sjednocování celorepublikových postupů.

15. Myslíte si, že se mění v čase formy vzdělávání (v letech 2018 až 2022)?

V daném časovém horizontu samozřejmě výraznou roli sehrály „lockdowny“ spojené s Covid-19, kdy bylo nutno zásadnějším způsobem přejít na varianty on-line výuky. Zde si však dovolím zdůraznit, že reálné zkušenosti ukázaly, že on-line výuka koncepčně není kvalitativně srovnatelná s výukou prezenční (stejně jako ve školství). Tedy – bylo přistoupeno k využití nových forem, v dlouhodobém horizontu by však těžiště mělo zůstat ve výuce prezenční.

16. Je nabídka školení limitována tím, jaké seženete lektory a zda vůbec je k tomu kterému tématu seženete?

Samozřejmě.

17. Jak FS získává lektory?

Zde se jedná o velmi jednoduchou otázku s velmi složitou odpovědí. Postupů je více, přičemž jednotlivé metody jsou občas i kombinovány. V prvé řadě jsou talentovaní pracovníci oslovováni přímo ze strany Odboru vzdělávání GFŘ. Na straně druhé dochází k doporučování nových lektorů ze strany vedoucích pracovníků. Do budoucna by však mělo nabývat na významu získávání lektorů prostřednictvím tzv. „Vzdělávacího kolegia“, kde, pracovníci vzdělávání prezentují své požadavky a členové kolegia „z krajů“ zapátrají ve svých řadách po vhodných adeptech.

18. K jakým tématům se lektori shánějí nejhůře?

K tématům specializovaným – jednotlivé typy daní, práce s konkrétními programy atd. (příklad – je těžší sehnat lektora na DPPO než lektora na procesní postupy dle daňového řádu).

19. Myslíte si, že je výhodou, že je drtivá většina lektorů u interního vzdělávání z řad zaměstnanců FS ČR?

Rozhodně ano – kvalitní interní lektori mají nejlepší povědomí o opravdových potřebách posluchačů. Vnější lektori sice mohou nabídnout jiný úhel pohledu, neznají však vnitřní postupy, informační systémy atd.

20. Myslíte si, že lektory z řad zaměstnanců FS ČR lektorská činnost spíše baví, nebo ji berou jako možnost přivýdělku?

Zkušenost je taková, že v případě kvalitních lektorů se vždy jedná o vášně a osobní výzvu, finanční aspekt je důležitý, ale druhořadý.

21. A neovlivňuje jejich výkon lektora jejich primární práci pro FS ČR?

Ano ovlivňuje, ale pozitivně. Ne nadarmo se říká, že na každém kurzu se toho nejvíce naučí lektor. Osvícení vedoucí pracovníci si toto uvědomují a lektorskou činnost svých podřízených podporují.

22. Pokud byste mohl, změnil byste něco na výběru lektorů pro interní vzdělávání?
V této chvíli ne – čekáme, jak dopadne systém získávání lektorů prostřednictvím Vzdělávacího kolegia.

23. Je brána zpětná vazba po školeních od zaměstnanců?

Ano.

24. Jakým způsobem je od zaměstnanců brána zpětná vazba na absolvované školení?
Klasickým dotazníkovým způsobem. Od tohoto roku je dotazníkový systém provozován elektronicky, kdy frekventantům po ukončení kurzu dojde dotazník do služebního e-mailu.

25. Co zaměstnancům nejčastěji na školeních vadí/chybí?

Zde nelze odpovědět jednoznačně – nejsem si vědom nějakého nedostatku, který by v dotaznících zásadně vyčníval nad ostatními. Pokud bych měl vzpomenout alespoň jednu výtku, ne kterou bylo v minulosti možno narazit více než 1x, pak by to asi byla situace, kdy výklad lektora (typicky začátečníka), velmi odpovídá textu promítané prezentace (frekventanti to poté označují tak, že lektor pouze „čte“ prezentaci, i když to tak ve skutečnosti být nemusí – lektor pouze moc doslovně vtělil svou přípravu do textu prezentace).

26. Plyne z hodnocení vzdělávání, že jsou naplňovány individuální potřeby zaměstnanců? Proč?

Ano – tento závěr je z dotazníků většinově možné vyvodit. Důvod vyplývá z odpovědi na dříve položenou otázku. Pokud si frekventanti vybírají kurz z předem existující nabídky konkrétních školení, tak už jejich výběr vychází z individuálních preferencí, a samozřejmě poté ani následně frekventanti nejsou překvapeni, na jaký kurz přijeli.

27. Myslíte si, že jsou zaměstnanci, kteří se školili těmi zaměstnanci, kteří se školit měli? Proč?

Většinově ano, ale ne ve 100% případů. Důvod je takový, že výběr kurzu frekventantem poté kontroluje nadřízený a dále krajský pracovník vzdělávání, kteří jsou schopni již v zárodku konkrétního pracovníka vyřadit z pro něj nevhodného kurzu. Samozřejmě i tak občas sítím projde exces.

28. Myslíte si, že mají zaměstnanci, kteří absolvují více školení větší šanci na kariérní postup v organizaci? Proč?

Zde platí ryze obecné sdělení – teoreticky ano, protože oproti kolegům, kteří se nevzdělávají, jsou tito pracovníci konkurenceschopnější. Karierní postup však v žádném případě nesouvisí s nějakým systémem „čárek“ za absolvovaná školení.

29. Myslíte si, že zaměstnanci, kteří absolvují více školení, setrvávají v organizaci déle? Proč?

Zde bych kauzalitu nehledal.

30. Jsou v nabídce interního vzdělávání školení na soft skills? Jaká?

Ano. Např. kurzy pro lektory, manažerské dovednosti, řízení pracovních kolektivů, komunikační dovednosti, timemanagement.

31. Kolik přibližně zaměstnanců projde za rok takovým školením?

Přibližně 100 – 500 zaměstnanců.

32. Existuje školení zaměstnanců, které by pomáhalo/napomáhalo zvládnout případné napadení zaměstnance?

Pokud si dobře pamatuji, pak je na toto téma dostupná on-line prezentace.

33. Žádají zaměstnanci školení na zvládnutí napadení zaměstnance?

Těmito daty osobně nedisponuji.

34. Myslíte si, že je školení na soft skills v rámci interního vzdělávání dostatek? Proč?

Obecně ne – zde jsou limitujícím faktorem finanční prostředky na vhodné lektory. Důležité je ale podotknout, že nabídka těchto kurzů musí být vyvážená ve vztahu ke kurzům odborným (nechceme, aby se všichni zaměstnanci hlásili jen na různé kurzy soft-skills), proto se z praktického hlediska nejedná o až tak zásadní problém – tedy dle mého názoru.

35. Myslíte si, že podpora a angažovanost přímých nadřízených vede k vyšší účasti jejich podřízených na školeních? Proč?

Rozhodně ano

Vedoucí zaměstnanci, kteří si uvědomují význam vzdělávání a lektorské činnosti je nutno považovat za ty lepší – osvědčené. V takovém prostředí se samozřejmě podřízení na vzdělávací kurzy „nebojí“ hlásit. Ideální je, když je konkrétní nadřízený sám lektorem.

36. Co si myslíte o systému vzdělávání vedoucích zaměstnanců v manažerských dovednostech?

V této oblasti mám málo zkušeností, ale obecně myslím, že zde by se rozhodně daly najít velké rezervy. Limitujícím faktorem však jsou finance.

37. Myslíte si, že systém vzdělávání dostatečně školí vedoucí zaměstnance v manažerských pozicích? Proč?

Rezervy zde neodmyslitelně jsou, velkou roli zde ale hraje nedostatek financí.

38. Jaké si myslíte, že mají vedoucí zaměstnanci nejčastěji potřeby vzdělávání pro sebe jako manažera?

To je velmi individuální – obecně ale myslím, že většina nadřízených se snaží najít ideální individuální přístup k podřízeným a k plnění úkolů.

39. Bere se na jejich potřeby zřetel?

Samozřejmě – v rámci možností.

40. Jak mohou své potřeby sdělit?

Osobně, prostřednictvím dotazníků spokojenosti nebo zpětnou vazbou na absolvovaných kurzech.

41. Myslíte si, že se vynakládá dostatek finančních prostředků na vzdělávání?

Realizace vzdělávání funguje – to je to hlavní – nedochází k výpadkům kvůli nedostatku financí. V principu tedy systém funguje. Samozřejmě by se dalo dělat více, pokud by bylo více finančních prostředků, nežijme ale v utopii.

42. Pokud byste měli více prostředků, myslíte si, že byste uspokojili více zaměstnanců?

To také – dílčím způsobem – zejména v oblasti soft-skills, jak bylo uvedeno výše. Obecně však procento proškolenosti není zásadně limitováno finančními prostředky na lektory. Z pohledu financí systém v principu funguje. Více finančních prostředků by bylo možné využít spíše z pohledu kvality, nikoli kvantity (lepší vybavení, častější aktualizace atd.)

43. Jak jsou školení zaměstnanci FS, pokud je nedostatek finančních prostředků?

Ve FS nedochází k podstatným výpadkům školení z důvodu nedostatku financí.

44. Jsou zaměstnanci školeni na práci s daty (analýza dat, program IDEA, apod.)? kolik přibližně zaměstnanců projde za rok takovým školením?

Přibližně 100 – 500 zaměstnanců ročně.

45. Jsou zaměstnanci školeni na práci s AI? kolik přibližně zaměstnanců projde za rok takovým školením?

*Ano jsou, v rámci kurzu 100046 – nejedná se ale o specializovaný kurz jen na AI
Průměrně tímto kurzem projde 100 – 500 zaměstnanců za rok.*

46. Jak často zaměstnanci absolvují školení na kyberbezpečnost a GDPR?

Obě školení ve FS jsou, nejsem si však jist, zda jsou tato školení koncipována jako povinně-periodická.

47. Jak často zaměstnanci absolvují školení na protikorupční jednání a etiku?

Obě školení ve FS jsou, nejsem si však jist, zda jsou tato školení koncipována jako povinně-periodická.

48. Myslíte si, že je vzdělávání přizpůsobováno vzdělávacím potřebám jednotlivých státních zaměstnanců? Pokud ne, co byste doporučoval zlepšit?

Koncepčně jsou vzdělávací potřeby zjišťovány, analyzovány a začleňovány do vzdělávací nabídky. Z pohledu jednotlivců je nutno si uvědomit, že FS je organizace o cca 15 000 pracovnících, přizpůsobovat vzdělávání zcela individuálním potřebám každého jednotlivce by bylo ve výsledku kontraproduktivní.

49. Klade FS spíše důraz více na prohlubování kvalifikace nebo zvyšování kvalifikace? Co si o tom myslíte?

Spíše prohlubování kvalifikace. Z pohledu názoru se opět jedná o lehkou otázku s nelehkou odpovědí. Mám-li se však vyjádřit alespoň v principu, pak myslím, že tento stav odpovídá praktickým potřebám a realitě pracovního trhu.

50. Mají jednotliví zaměstnanci možnost zvolit si metodu vzdělávání jako např.: e-learning, samostudium nebo seminář ve vzdělávacím zařízení?

Ano – toto je však navázáno na konkrétní kurzy – některé se vypisují pouze on-line, některé pouze prezenčně.

51. Je něco, co byste chtěl dodat?

Ne, Děkuji.

Děkuji Vám za rozhovor.