

# **ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA**

**Systemy rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě**

**CZ9703-01-01-03-02-026**

**Prosinec 2000**

Projekt CZ9703-01-01-03-02-026 – “Systémy rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě” zpracoval Národní vzdělávací fond ve spolupráci s českými i zahraničními experty, sdruženými pro tento účel v mezinárodním konzorciu (EIPA – Evropský institut veřejné správy, CSC – Britský institut veřejné správy, INA – Portugalský institut veřejné správy, VAB – Rakouský institut veřejné správy).

Projekt mohl být realizován díky financování z prostředků Phare, poskytnutých Evropskou komisí na rozvoj veřejné správy v České republice a dále také díky domácí podpoře ze strany Centra pro zahraniční pomoc MF ČR, úseku pro reformu MV ČR, pracovníků personálních útvarů státních i vybraných samosprávných úřadů, některých rezortních vzdělávacích zařízení, vybraných fakult vysokých škol, poradnímu sboru projektu a všem, kteří věnovali svůj čas, ať již formou poskytnutí informací, konzultací či komentářů k předkládaným materiálům.

Všem, kteří se jakýmkoliv způsobem podíleli na realizaci projektu by NVF rád poděkoval a vyslovil přání, aby materiály zpracované v projektu zůstaly “živé” a byly využívány i dále rozvíjeny těmi, kterým jsou určeny.

PhDr. Miroslava Kopicová  
ředitelka NVF

## Obsah závěrečné zprávy

I.	Východiska – cíle projektu dle zadání	4
II.	Metodika projektových prací	5
III.	Výstupy projektu	7
IV.	Hodnocení realizace projektu	14
V.	Návrh na pokračovací práce v oblasti	16
Přílohy		
1	Složení projektového týmu	18
2	Složení Poradního sboru projektu	20
3	Vybrané spolupracující úřady veřejné správy	21
4	Vybrané spolupracující fakulty vysokých škol	22

## I. Východiska – cíle projektu dle zadání

Na základě koncepce reformy veřejné správy ČR připravil odbor přípravy pracovníků ve veřejné správě - úseku pro reformu veřejné správy MV ČR zadání projektu v oblasti rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě.

Cílem projektu bylo efektivně podpořit úsilí a programy vlády zaměřené na reformu systému veřejné správy a obzvláště pak na řízení a rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě. Zadání dále identifikovalo 3 specifické cíle:

1. Navrhnout systém řízení státní služby a rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě, včetně návrhu na ustavení úřadu pro státní službu a centrálního institutu veřejné správy a to v rámci celkové politiky a strategie reformy veřejné správy v České republice.
2. Zvýšit úroveň způsobilostí úředníků, lektorů, manažerů změn, personálních manažerů a dalších kteří jsou zodpovědní za uskutečňování reformy.
3. Zvýšit standard řízení lidských zdrojů ve veřejné správě, vzdělávání pracovníků veřejné správy a celkově zvýšit povědomí o důležitosti celoživotního vzdělávání a kvalitního řízení lidských zdrojů ve veřejné správě.

V červnu 1999 bylo vyhlášeno mezinárodní výběrové řízení, kam svojí nabídku předložilo konzorcium ve složení NVF, EIPA, CSC, INA a VAB. NVF již spolupracoval na projektech v oblasti strategie reformy veřejné správy s EIPA a v oblasti školení úředníků státní správy s EIPA a CSC. INA byla do konzorcia zařazena z důvodu obdobného historického vývoje našich zemí (přechod od totalitního režimu k demokracii) a pro své zkušenosti s budováním institutu veřejné správy a přístupu k řízení lidských zdrojů v kariérním systému. VAB je institut v sousední zemi s historicky obdobnou kulturou veřejné správy. Konzorcium nabídlo způsob realizace projektu i konkrétní výstupy, které bylo připraveno zpracovat. Tato nabídka byla vybrána jako vítězná a konzorcium bylo pověřeno realizací projektu.

Původně byla realizace projektu plánována na 18 měsíců, protože však kontrakt byl uzavřen až na konci prosince 1999, na faktickou realizaci projektu zbylo pouze 11 měsíců.

Šíře a hloubka zadání spolu s časovým rámcem pro realizaci znamenaly vysoké nároky na řízení projektu, koordinaci aktivit i na enormní vytížení členů projektového týmu.

## II. Metodika projektových prací

Projektové práce byly řízeny a koordinovány NVF. Základní tým byl čtyřčlenný a tvořili ho: manažerka projektu, vedoucí vzdělávacího sub-týmu, vedoucí personalistického sub-týmu a asistentka výzkumu. Základní tým řídil jednotlivé skupiny expertů, podílejících se na zpracování dílčích aktivit a zabezpečoval celkovou provázanost projektových prací a logistickou podporu projektu.

Struktura základního týmu vycházela ze strukturace úkolů projektu, které byly rozděleny do 3 skupin:

1. úlohy společné oběma týmům – oblast podpory rozvoje systému
2. úlohy personalistického týmu
3. úlohy vzdělávacího týmu.

V úvodní fázi projektu byla vytvořena vstupní zpráva, (únor 2000), kde byly úlohy projektu ve všech třech skupinách rozčleněny na jednotlivé aktivity a byl zpracován podrobný harmonogram prací i přehled očekávaných výstupů projektu.

Při realizaci projektu byly využity různé metody, které zabezpečovaly provázanost projektových prací jak s expertízou zahraničních partnerů tak s aktuálním stavem rozvoje oblasti v České republice:

1. Studium aktuálních vládních dokumentů v oblasti (vypracovaných MV, MPSV, MZV, MŠMT) a dalších materiálů připravených a poskytnutých pracovníky odboru přípravy MV
2. Studium zahraničních podkladů, poskytnutých zahraničními partnery
3. Konzultace a semináře se zahraničními experty
4. Konzultace uvnitř pracovních sub-týmů
5. Průzkum a dotazníková šetření ve vybraných úřadech veřejné správy
6. Konzultace a semináře se zástupci vybraných fakult VŠ
7. Semináře pro pracovníky personálních útvarů úřadů veřejné správy
8. Zpracování jednotlivých podkladů a výstupů českými a zahraničními experty
9. Komentáře ke zpracovaným materiálům od Poradního sboru projektu a od pracovníků úřadů státní správy
10. Snaha o maximální zapojení pracovníků odboru přípravy do projektových aktivit, jejich účast na schůzkách projektového týmu i na seminářích a konzultacích

11. Realizace vzdělávacího programu
12. Realizace studijních cest
13. Prezentace úkolů a výstupů projektu a zahraničních zkušeností na úvodním a závěrečném semináři.

Tímto způsobem postupně vznikaly podkladové analytické materiály, metodiky, návrhy výstupních materiálů v několika verzích, které byly upravovány na základě cenných připomínek do konečné podoby.

### III. Výstupy projektu

Výstupy projektu byly prezentovány ve formě

- (i) tištěných materiálů
- (ii) seminářů
- (iii) studijních cest
- (iv) realizace vzdělávacího programu
- (v) podpora vazeb s relevantními institucemi.

Výstupy byly členěny do 3 logických celků a to

- (i) oblast podpory celkovému rozvoji systému
- (ii) oblast tvorby konkrétních metodik pro personální řízení
- (iii) oblast tvorby a realizace vzdělávacích programů.

#### **A. Oblast podpory rozvoje systému:**

##### 1. Návrh systému vzdělávání pracovníků veřejné správy

První verze návrhu systému byla na základě expertních studií členů projektového týmu zpracována v dubnu a předložena k posouzení poradnímu sboru v květnu. Tento materiál nebyl sice požadován zadáním projektu, avšak zahrnoval jednotlivé body zadání a snažil se je zasadit do celkového rámce. Návrh obsahuje následující kapitoly:

- Základní charakteristiky systému
- Cílové skupiny, obsah a metody vzdělávání
- Řízení vzdělávání
- Institucionální zabezpečení
- Zjišťování potřeb a tvorba programů
- Řízení a záruka kvality
- Financování a efektivnost
- Priority pro úspěšnou přípravu a zavádění systému

V další fázi projektu byly samostatně podrobněji rozpracovány kapitoly týkající se institucionálního zabezpečení a řízení kvality a byly předloženy materiály:

Řízení kvality v oblasti vzdělávání pracovníků veřejné správy, zaměřený na hodnocení vzdělávacích programů, zabezpečení jejich realizace, na účinnost vzdělávání a na metody, které jsou pro tyto účely využívány v zemích EU.

Národní institut veřejné správy je materiál, který na základě zahraničních zkušeností a analýzy potřeb v České republice navrhuje varianty možné hospodářsko-právní formy

budoucího institutu, specifikuje vhodné orgány, potřebné k jeho fungování a navrhuje způsob jeho řízení. Popis činností budoucího institutu vychází z materiálu "Návrh strategie rozvoje lidských zdrojů v centrální státní správě ČR", zpracovaného EIPA v projektu CZ9405-01-01-02 "Zdokonalování veřejné správy – fáze 1" a z vládou schválené Koncepce vzdělávání pracovníků ve veřejné správě, zpracovanou MV ČR.

## 2. Podpora spolupráce univerzit při přípravě budoucích pracovníků veřejné správy

V rámci projektu se uskutečnily 2 semináře pro zástupce čtyř vybraných fakult (seznam viz příloha č. 4) s cílem:

- (i) aktualizovat materiál o studijních programech v oblasti veřejné správy, původně vytvořeného v projektu CZ 9405-01-01-02
- (ii) konzultovat výstupy projektu v oblasti vzdělávacího systému i programů
- (iii) ustavit platformy pro diskusi o minimálních standardech výuky pro budoucí pracovníky veřejné správy
- (iv) specifikovat požadavky na nákup literatury do knihoven fakult, podporu účasti pracovníků fakult na konferencích z prostředků v projektu vyčleněných k tomu účelu.

Materiál Analýza v oblasti vysokoškolského vzdělávání pro veřejnou správu na vybraných fakultách v ČR obsahuje přehled studijní oborů v oblasti veřejné správy dle jednotlivých typů studia a jejich obsahovou charakteristiku pro čtyři fakulty, zúčastněné v projektu. Materiál považuje projektový tým za vhodné umístit na internetu tak, aby mohl být dále aktualizován a rozšiřován i o informace o dalších vysokých školách, vyučujících obory zaměřené na veřejnou správu.

Na prvním semináři fakult VŠ zúčastněných v projektu byla identifikována potřeba určité standardizace studijních programů v oblasti veřejné správy. Školy se dohodly, že se budou snažit i v diskuzi s ostatními fakultami vyučujícími obory veřejná správa vypracovat soustavu minimálních standardů těchto oborů, tak, aby ze studia těchto oborů byl jasný a srovnatelný výstup. Na druhém semináři byly diskutována metodika vytvoření i konkrétní obsah těchto minimálních standardů a podněty vzešlé s diskuze byly shrnuty do materiálu "Standardy výuky problematiky veřejné správy na vysokých školách a fakultách ekonomického a právního zaměření - návrh" Tento materiál bude sloužit pro další diskusi a práci na tomto tématu i po skončení projektu.

Jednotlivé fakulty zpracovaly seznam literatury a návrh na uhrazení konferenčních a členských příspěvků (NISPACee) v souladu s pravidly dohodnutými v projektu. Na základě odsouhlaseného seznamu byly položky nakoupeny z prostředků projektu.



### 3. Podpora odboru přípravy pracovníků MV

Pro pracovníky odboru přípravy pracovníků MV ČR a pracovníky odboru státní služby Úřadu vlády byly připraveny 2 studijní cesty - do Portugalska a do Velké Británie. V Portugalsku účastníci navštívili INA – institut, vzdělávající úředníky centrální správy, dále pak CEFA, institut vzdělávající pracovníky místní správy a generální ředitelství veřejné správy, které je součástí Ministerstva pro veřejnou správu a vytváří politiku personálního řízení veřejné správy. Ve Velké Británii účastníci navštívili Centrum řízení a politických studií, které je součástí úřadu vlády a zodpovídá za metodické řízení vzdělávacího institutu pro pracovníky veřejné správy – CSC. Výstupem těchto studijních cest nebylo jenom seznámení se z organizací, fungováním a obsahem činností navštívených institucí. Účastníci získali v navštívených institucích mnoho podkladových materiálů, z nichž některé byly přeloženy do českého jazyka. Dalším efektem těchto studijních cest bylo navázání užitečných vazeb pro budoucí spolupráci.

NVF zpracoval bibliografii z oblasti veřejné správy, materiálů dostupných v knihovně NVF. Tento přehled byl předán pracovníkům odboru přípravy a zástupcům spolupracujících fakult. Odbor přípravy specifikoval požadavky na nákup literatury a CD-ROMů pro budoucí institut veřejné správy, nakoupená literatura byla předána.

Další část prostředků určených na podporu byla učena na vytvoření Čtyřjazyčného glosáře termínů z oblasti veřejné správy, obzvláště rozvoje lidských zdrojů a personalistiky. Jako základ byl použit vícejazyčný glosář termínů, vytvořený v EIPA a byl doplněn překladem do angličtiny, francouzštiny a němčiny. Slovníček je doplněn o výkladový slovník nejdůležitějších odborných termínů z oblasti v českém jazyce.

### 4. Úvodní seminář projektu

Úvodního semináře projektu se zúčastnili zástupci personálních útvarů úřadů centrální státní správy, zástupci dalších úřadů, spolupracujících na projektu, zástupci vysokých škol spolupracujících na projektu, členové poradního sboru. Seminář se konal v únoru a byl zde prezentován projekt a plán na jeho implementaci, tak jak byl navržen ve vstupní zprávě projektu. Zástupci vysokých škol i vybraných úřadů hovořili o největších problémech v oblasti rozvoje lidských zdrojů, z hlediska poptávky i nabídky. Zahraniční partneři

prezentovali systém personální práce ve veřejné správě, reformu veřejné správy a své vzdělávací instituty (CSC, EIPA, INA, VAB).

### 5. Závěrečný seminář

Závěrečný seminář se uskutečnil na začátku prosince. Na úvod přednesli zástupci MV ČR a Úřadu vlády ČR informaci o aktuálním stavu prací na reformě v oblasti rozvoje lidských zdrojů a přípravy na tzv. služební zákon. Zástupce MV ČR, zástupce poradního sboru projektu a reprezentanti tří spolupracujících VŠ fakult vyslovili spokojenost s projektem a jeho výstupy. Projektový tým poskytl informaci o všech důležitých partnerech projektu, o jeho průběhu a předkládaných výstupech. Každý účastník semináře obdržel stručnou tištěnou informaci o těchto výstupech. Seminář byl doplněn výstavkou konečných výstupů projektu, o jejichž šíření účastníci projevili silný zájem. Zahraniční partneři připravili prezentaci na vybraná aktuální témata (práce s mladými pracovníky veřejné správy, programy pro top management – CSC, hodnocení kvality vzdělávání - EIPA, personální politika ve státní správě a její organizační zabezpečení - INA).

### **B. Oblast tvorby metodik pro personální řízení a jejich ověřování:**

Pro oblast personálního řízení zadání požadovalo vytvoření metodik v oblasti popisu práce, náboru, výběru, hodnocení, sledování mobility pracovníků. Pro přehlednost a popis způsobu využití těchto metodik projektový tým zpracoval materiál Minimum personálního řízení ve veřejné správě, kde metodiky tvoří přílohy tohoto materiálu.

V první fázi projektu byly zpracovány analytické materiály, které využívaly informací

- (i) z konzultací ve vybraných úřadech veřejné správy (seznam viz příloha č.3)
- (ii) z dotazníkových šetření provedených v těchto úřadech.

Při tvorbě materiálů byly využity podklady poskytnuté zahraničními partnery a pro oblast popisu práce byla převzata metodika používaná v západoevropských zemích – popis kompetencí – způsobilostí potřebných pro vykonávání určité práce. V první polovině roku byly vytvořeny následující analytické materiály, které byly průběžně předávány odboru přípravy pracovníků:

#### Analýza práce

#### Analýza kompetentností (způsobilostí)

#### Získávání a výběr pracovníků veřejné správy - Souhrnné zhodnocení zkušeností ve vybraných zemích EU

Cíle a metody hodnocení pracovníků ve veřejné správě

Personální evidence ve veřejné správě v ČR a ve vybraných zemích EU

Analýza a některé aspekty řízení mobility pracovníků veřejné správy

V návaznosti na tyto analytické materiály byly zpracovány metodiky, které tvoří přílohy  
Minima personálního řízení ve veřejné správě:

Metodika analýzy způsobilostí

Metodika získávání a výběru pracovníků

Metodika analýzy a řízení mobility pracovníků

Metodika hodnocení pracovníků

Doporučený personální informační systém

### **C. Oblast tvorby vzdělávacích programů:**

1. Jako rámec, do kterého zapadají již vytvořené konkrétní modulové vzdělávací programy, byl vypracován Návrh modulového vzdělávacího programu pro pracovníky veřejné správy. Jeho druhá verze byla diskutována na semináři se spolupracujícími fakultami v říjnu. Na základě jejich připomínek byl materiál dopracován do konečné podoby. Modulový program obsahuje následující kapitoly:

Pojednání o tom, jak je modulový program koncipován

Struktura a charakteristika modulového vzdělávacího programu

Jak tvořit typové vzdělávací dráhy

Popis programů vytvořených v rámci projektu

#### 2. Vstupní vzdělávání pracovníků veřejné správy

V první fázi byl zpracován návrh programu, včetně vymezení obsahových okruhů, 1. verze byla předána v červenci, 2.verze byla předána v září a v listopadu diskutována s poradním sborem. Na návrh členů poradního sboru byla rozšířen okruh témat, zahrnutých do programu. Popis programu, kromě vymezených témat zahrnuje i způsob práce s programem a výběr témat dle vzdělání, předchozí praxe i pracovišti, na které nový pracovník nastupuje.

Vstupní vzdělávání zahrnuje 4 bloky

- (i) univerzální (horizontální, průřezový), který nabízí výběr z témat pro doplnění “základních úřednických znalostí a dovedností”
- (ii) specializační, vyplývající z budoucího pracovního zařazení pracovníka

- (iii) lokálně orientační, seznamující pracovníka s úřadem a budoucím pracovištěm
- (iv) odborné stáže, které jako nepovinný blok završí celkovou přípravu nového pracovníka.

Na základě vymezených témat univerzálního bloku je zpracován základní učební text a návod pro lektory při prezenční formě studia. Rozsah učiva i formulace učebních textů je vhodná pro vysokoškolsky vzdělané pracovníky.

### 3. Modulový vzdělávací program pro vrcholové manažery ve veřejné správě

Původní předpoklad adaptace programu "Global Management" byl opuštěn, protože se prokázalo příliš velké množství specifik veřejné správy a původního programu byly převzaty pouze vybrané metody, univerzálně vhodné pro manažery. Byl vytvořen zcela nový program, jehož první verze předána v červenci. V listopadu byl program diskutován s poradním sborem a na základě jeho doporučení byla provedena úprava ve vymezení cílových skupin. Program je rozčleněn do šesti úseků a pro každý úsek jsou definovány konkrétní moduly:

- (i) Meritorní znalosti
- (ii) Metodické dovednosti
- (iii) Komunikační dovednosti
- (iv) Řízení lidí
- (v) Řízení činností
- (vi) Self-management

Vybrané moduly (15) byly zpracovávány do podoby popisu modulu pro lektora, včetně otázek k procvičení a odkazů na literaturu.

### 4. Modulový vzdělávací program pro řízení lidských zdrojů ve veřejné správě

Projektová studie programu, adaptovaného z obdobného programu pro soukromou sféru, byla diskutována s personalisty z ústředních orgánů. Na základě jejich připomínek byl program upraven a popis jednotlivých modulů programu byl prezentován na semináři personalistů z veřejné správy v říjnu. I z tohoto semináře vzešly některé připomínky a po jejich zahrnutí byla vypracována konečná verze programu. Program obsahuje následující tématické úseky, z nichž každý je tvořen 4 – 5 moduly:

- (i) Personální řízení ve veřejné správě
- (ii) Organizační kultura a organizační změny
- (iii) Získávání a výběr pracovníků
- (iv) Vzdělávání a rozvoj pracovníků

- (v) Rozvoj vedoucích pracovníků
- (vi) Motivace pracovníků, řízení a hodnocení pracovního výkonu
- (vii) Odměňování a péče o pracovníky

#### 5. Školení pro školitele – špičkové odborníky z veřejné správy

Program školení a výukové materiály připravili lektoři ze Civil Service College, materiály byly přeloženy do českého jazyka. Program se skládal ze dvou třídenních modulů. První modul byl zaměřen více teoreticky, druhý modul se zabýval praktickým osvojením představených metod. Školení se uskutečnilo internátní formou a kromě 15 vybraných úředníků se ho zúčastnili dva zkušení čeští lektoři ze Vzdělávacího centra pro veřejnou správu ČR, kteří budou program v budoucnosti prezentovat dalším pracovníkům veřejné správy. Program byl simultánně tlumočen, takže nedocházelo ke zbytečným časovým ztrátám. Každý z modulů byl zakončen hodnocením ze strany účastníků a po absolvování účastníci obdrželi certifikát.

Program modulů byl následující:

1.modul - Systematický přístup ke školení, analýza potřeb, teorie učení a motivace, účel a cíle, školící metody, návrh a tvorba školících programů, podpora participativního učení, akční plánování, hodnocení modulu účastníky.

2.modul – Tipy a rady pro školitele, praktická cvičení – příprava prezentace, prezentace jednotlivých účastníků, zpětná vazba, hodnocení a další šíření poznatků, problémy a otázky spojené s realizací školení (skupinová dynamika apod.), akční plánování, hodnocení kurzu účastníky.

Výstupem projektu je ucelený materiál s názvem Školení školitelů – špičkových odborníků z veřejné správy a je určen pro další realizaci projektu českými lektory. Materiál zahrnuje následující části:

- (i) stručný popis programu a jeho cílů
- (ii) program školení - časový harmonogram pro oba moduly
- (iii) 2 sady výukových materiálů, pro oba moduly
- (iv) hodnotící formulář pro účastníky
- (v) vzor certifikátu o absolvování

## IV. Hodnocení realizace projektu

Celý projekt byl realizován v průběhu 11 měsíců v roce 2000. Přestože cíle projektu, tak jak je stanovilo zadání byly velmi ambiciózní, projektový tým se snažil udělat maximum pro jejich naplnění i v tomto krátkém časovém období, což bylo obzvláště při práci v mezinárodním prostředí velmi náročné. Realizaci projektu a jeho napojení na aktuální dění ve veřejné správě velmi napomohla úzká kooperace se zadavatelem projektu, odborem přípravy pracovníků úseku pro reformu MV ČR. Kvalitě výstupů, které byly diskutovány na jednáních poradního sboru velmi napomohly cenné a kvalifikované připomínky jeho členů. Z hlediska této pomoci by projektový tým byl přivítal častější možnost diskuse s poradním sborem.

Zadání projektu obsahovalo velké množství konkrétních výstupů, které byly po diskuzi spojeny do tří logických celků, tak jak bylo zmíněno již v kapitole II.

- (i) Řešení úloh, zadaných pro oblast podpory celkového systému, bylo v první fázi projektu spojeno do materiálu s názvem "Návrh systému vzdělávání pracovníků veřejné správy". Tento materiál sice nebyl zadáním požadován, avšak byly v něm spojeny dílčí úlohy týkající se řízení vzdělávání, hodnocení kvality, vybudování institutu veřejné správy apod. V další fázi byly rozpracovány dílčí materiály, zaměřené na otázky specifikované zadáním v oblasti institucionální podpory a řízení kvality vzdělávání ve veřejné správě. Přínosná byla i část zaměřená na podporu univerzit a to nejen z důvodu přímé pomoci pro ně, ale hlavně z důvodu vytvoření diskuzního fóra pro rozvoj oblasti přípravy budoucích pracovníků veřejné správy.
- (ii) V oblasti personalistiky byla kromě zadáním požadovaných metodik zpracována navíc publikace "Minimum personálního řízení ve veřejné správě", která použitím jednotlivých přiložených metodik dává do souvislostí celkového rámce personálního řízení ve veřejné správě. V první fázi projektu byly cenným zdrojem informací analýzy a šetření provedená ve vybraných úřadech veřejné správy, jejichž závěry byly promítnuty do výstupních materiálů.
- (iii) V oblasti tvorby nových programů byla zadáním specifikována potřeba vytvoření modulového vzdělávacího programu pro pracovníky veřejné správy. Projektový tým vytvořil obsahový rámec modulového programu a pokusil se i naznačit cesty možného využití pro tvorbu individuálních vzdělávacích plánů. Dále byly specifikovány požadavky na vytvoření dvou konkrétních vzdělávacích programů, úvodního kurzu pro nové zaměstnance a kurzu lektorského minima. Učebnice pro

nové pracovníky bude po dohodě s odborem přípravy pracovníků ještě doplněna o kapitulu ekologie, která byla specifikována jako nezbytná na listopadovém zasedání poradního sboru. Projektový tým zpracoval dva další modulové programy pro skupiny specifikované v zadání a to pro vrcholové manažery a personální manažery.

Projekt se naopak nezabýval dvěma dílčími položkami zadání (viz str.4 této zprávy), které již nejsou aktuální a to: návrhem na ustavení úřadu státní služby, neboť tento návrh je obsahem již vládou schváleného tzv. služebního zákona a dále vzděláváním manažerů reformy, neboť tento program byl již vytvořen a pilotně ověřen v rámci projektu CZ 9405-01-01-02.

Projektový tým je přesvědčen, že splnil celkové i dílčí cíle zadání a že zadavateli předává výstupy, které budou užitečné nejen pro další rozvoj systému rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě, ale že konkrétní metodiky a zpracované vzdělávací programy budou v co nejkratší době využívány v praxi.

## V. Návrh na pokračovací práce v oblasti

MV ČR zaměřilo zadání projektu na dlouhodobě zanedbávanou a podceňovanou oblast veřejné správy. Lidské zdroje můžeme nazvat “základními výrobními prostředky” v procesu spravování věcí veřejných a jako takovým by měla být věnována patřičná pozornost, včetně vkládání investic do dlouhodobého rozvoje a zkvalitňování. Projektový tým se snažil svými aktivitami tento proces podpořit a poskytnout alespoň některé nástroje, které zvyšování úrovně lidí pracujících ve veřejné správě ulehčí. Samozřejmě nebylo v rámci projektu možné vyřešit všechny problémy a vypracovat všechny potřebné nástroje. Proto považujeme za velmi vhodné na současný projekt navázat a to v několika oblastech:

- (i) Podpora systému rozvoje lidských zdrojů a jejich řízení vytvořením vhodného institucionálního rámce, ve kterém budou zabezpečeny všechny hlavní složky péče o rozvoj a řízení lidských zdrojů ve státní správě. Konkrétně máme na mysli podporu nově vzniklého odboru státní služby na Úřadu vlády (případně podporu Generálního ředitelství státní služby po schválení tzv. služebního zákona). Podpora by měla spočívat v technické pomoci zahraničních expertů z obdobných útvarů ze zemí, které by specifikoval odbor státní služby na základě benchmarkingu provedeného v zemích EU. Dle našich dosavadních poznatků z vybraných zemí EU by se obsah práce měl zaměřit na tvorbu a implementaci politiky řízení lidských zdrojů ve státní správě, založenou na vyhodnocování aktuálních údajů ze státní správy i na nejnovějších poznatcích z mezinárodního prostředí, dále pak na metodickou a poradenskou podporu personálních útvarů jednotlivých úřadů státní správy.
- (ii) Co nejdříve ustavit “Národní institut veřejné správy” v hospodářsko-právní formě zaručující nezávislost avšak se silným vlivem státní správy ve správních orgánech, které určují a schvalují činnost institutu. Institut by se měl ujmout role tvůrce systému vzdělávání a také převzít vzdělávací programy vypracované v rámci tohoto projektu. Principy pro budování institutu byly navrženy v materiálu tohoto projektu “Národní institut veřejné správy” a navazovaly na studii EIPA z projektu CZ 9405-01-01-02. Ustavení institutu by bylo vhodné podpořit jak technickou pomocí expertů z obdobných institucí v zemích EU, tak materiální podporou při nákupu technických prostředků pro tvorbu i realizaci vzdělávacích programů (počítačů, zpětných projektorů, data projektorů, kopírovacích strojů, připojení k internetu, atd.), základním vybavením knihovny a transferem existujících vzdělávacích programů, obzvláště z oblasti osvojování si dovedností (hlavně těch, které jsou využitelné ve všech rezortech – jako jsou manažerské dovednosti, řízení projektů, vyjednávání a



negociace v rámci EU, zadávání veřejných zakázek, finanční řízení, kontrola, etika a morální hodnoty pracovníků státní správy, školení vzdělávacích manažerů v řízení vzdělávání, v marketingu, hodnocení, apod.). Ustavený institut podpořit zapojením do mezinárodních sítí, v první řadě do NISPACee a vědecké rady EIPA.

- (iii) Podpořit instituce pečující o vzdělávání samosprávy, obzvláště Vzdělávací centrum pro veřejnou správu v ČR, nabídkou transferu vhodných programů ze zahraničí i vybudováním marketingové strategie, která osloví potenciální uživatele jejich služeb. Technickou pomocí expertů i nákupem vhodné techniky pro tvorbu výukových materiálů i samotné realizace kurzů posílit regionální střediska, která budou pečovat o rozvoj lidských zdrojů v nově ustavených krajských samosprávných orgánech.
- (iv) Podpořit vysoké školy vyučující obory veřejná správa při formulaci minimálních standardů oboru jak formou organizace pracovních seminářů, tak možností seznámení se studijními programy obdobných škol v zahraničí.
- (v) Poznatky získané v tomto projektu a jeho výstupy podpořit prostředky na diseminaci, ať již formou seminářů a konzultací či rozšiřováním materiálů, obzvláště hotových programů (včetně učebnice pro nové pracovníky veřejné správy), Minima personálního řízení ve veřejné správě (včetně metodik), čtyřjazyčného glosáře termínů, apod. Za velmi vhodné považujeme většinu výstupů převést do internetové podoby tak, aby byly k využití všem potenciálním uživatelům. Podpořit přesun poradenského know-how vybudovaného v NVF do budoucího Národního institutu veřejné správy.

Prvně uvedené čtyři oblasti považuje projektový tým za základní složky vyžadující další a dlouhodobější podporu. Pokud bude některá z nich opomenuta, systém řízení lidských zdrojů ve veřejné správě nebude plně funkční a to se samozřejmě projeví v kvalitě a efektivitě služeb poskytovaných občanům, podnikatelským subjektům, neziskové sféře i občanským iniciativám v naší zemi.

# Příloha 1

## Složení projektového týmu

### **Dlouhodobí experti**

1. Ing.Jarmila Modrá, manažerka projektu
2. doc.Ing.Bojka Hamerníková, CSc., vedoucí vzdělávacího sub-týmu
3. Ing.Jaroslav Berka, vedoucí personalistického sub-týmu
4. Mgr.Marcela Severová, asistentka výzkumu

### **Krátkodobí domácí experti** (v abecedním pořádku)

1. Ing.David Collins
2. doc.Ing. Zuzana Dvořáková, CSc.
3. prof. Ing. Jiří Kleibl, CSc.
4. prof. Ing. Josef Koubek, CSc.
5. PhDr. Ivor Krátký
6. doc. Ing Květa Kubátová, CSc.
7. doc. JUDr. Ivan Malý, CSc.
8. doc. JUDr. Richard Pomahač, CSc.
9. prof. PhDr. Martin Potůček, CSc.
10. JUDr. Petr Pour
11. doc. PhDr. Lenka Rovná, CSc.
12. prof. Ing. Luděk Urban, CSc.
13. doc Ing. Václav Urbánek, CSc.
14. Dr.Dipl.Ing. Jiří Zemánek

### **Podpora NVF**

1. PhDr. Miroslava Kopicová
2. PhDr. Miroslava Mandíková

## **Zahraníční krátkodobí experti**

1. Dr.Milan Kubr, CSc., nezávislý expert

### **2. EIPA**

Joan Corkery

Michael Kelly

Harry List

Koen Nomden

Robert Polet

Veronique Poupart

Yrjö Venna

### **3. CSC**

Dorothy Appleton

Margaret Batty

Robert Behrens

Christopher Cooper

Kenneth Ingram

David Jameson

Barbara Kenton

Samantha Manning

Graham O'Connell

### **4. INA**

Joao Antonio Salis Gomes

Rui Afonso Lucas

Jose Eduardo Lopes Luis

Julio Gabriel Casanova Nabais

Manuel Jose Mountinho Padua

Artur Ferreira da Silva

### **5. VAB**

Helen Addison

Ernst Kouba

## Příloha 2

### Složení poradního sboru projektu

#### **Předseda:**

Prof. Ing. Dušan Halásek, CSc.  
vedoucí katedry veřejné ekonomiky, ekonomická fakulta VŠ báňské Ostrava

#### **Členové:**

Ing. Edvard Outrata  
senátor

Doc. Ing. Jiří Patočka, CSc. prorektor fakulty národohospodářské VŠE Praha

Ing. Jaroslav Rektořík, CSc.  
proděkan pro studium a sociální záležitosti studentů – fakulta ekonomicko správní, MU Brno

Prof. JUDr. Dušan Hendrych, CSc.  
vedoucí katedry správního práva a správní vědy, Právnická fakulta UK Praha

JUDr. Tomáš Louda, CSc.  
vedoucí katedry veřejné správy, Právnická fakulta ZČU Plzeň

JUDr. Soňa Skulová, Dr.  
zást. vedoucího katedry správní vědy, správního práva a finančního práva, PF MU Brno

Ing. Josef Pešta, CSc.  
děkan fakulty ekonomicko-správní University Pardubice,

Doc. JUDr. Olga Vidláková, CSc.  
vedoucí katedry práva, fakulta ekonomicko - správní University Pardubice

RNDr. Mgr. Petr Mužák  
ředitel odboru státní služby, Úřad vlády ČR

Ing. Václav Ježek  
ředitel odboru financování neziskové sféry MF

JUDr. Zdeněk Štětkař  
ředitel odboru personálního a organizačně právního MF

PhDr. Zdeněk Palán  
oddělení vysokých škol MŠMT

PhDr. Zdeňka Procházková  
ředitelka Institutu pro místní správu Praha

Ing. Marie Bednářová  
ředitelka Vzdělávacího centra pro veřejnou správu ČR Praha

PhDr. Hana Borovičková  
vedoucí vzdělávacího oddělení Vzdělávacího centra pro veřejnou správu ČR

PhDr. Jiří Venclík  
ředitel Veřejně správní akademie Brno

## Příloha 3

### Vybrané spolupracující úřady veřejné správy

***Ministerstvo životního prostředí***

JUDr. Iva Cibulková, ředitelka personálního odboru

JUDr. Vladimír Čermák, vedoucí vzdělávání

***Okresní úřad České Budějovice***

Marie Schwarzová, vedoucí personálního odboru

***Okresní úřad Pardubice***

Ing. Jaroslava Plačková, vedoucí personálního oddělení

***Magistrát měst Ostravy***

Mgr. Kartouzková, tajemnice

JUDr. Miroslav Býma, vedoucí organizačního odboru

***Městský úřad Telč***

RNDr. Miloš Vystrčil, starosta

Oldřich Zadražil, tajemník

***Úřad města Zlín***

Ing. Zdeněk Mikel, tajemník

Ivana Doležalová, oddělení personální a vzdělávání

## **Příloha 4**

### **Vybrané spolupracující fakulty vysokých škol**

#### ***Ekonomická fakulta VŠ báňské Ostrava***

Prof. Ing. Dušan Halásek, CSc. - vedoucí katedry veřejné ekonomiky

#### ***Fakulta ekonomicko správní, Masarykova univerzita Brno***

JUDr. Ivan Malý, CSc., proděkan

#### ***Právnická fakulta Západočeské univerzity Plzeň***

JUDr. Tomáš Louda, CSc., vedoucí katedry veřejné správy

#### ***Fakulta ekonomicko-správní Univerzity Pardubice***

Ing. Josef Pešta, CSc., děkan