

Metodika školení úředníků veřejné správy v oblasti konceptu SMART



Dokument pro využití Ministerstvem pro místní rozvoj. Bez grafické a jazykové korektury.

ISFOR z.ú. ve spolupráci s ISEA, z.s., 2022

Autorka: Simona Weidnerová

Spolupráce: Blanka Javorová, Rut Bízková, Lucie Nencková

Výstup byl zpracován v rámci projektu „PODPORA IMPLEMENTACE KONCEPCE SMART CITIES: Vytvoření manuálu a systému školení úředníků veřejné správy v oblasti konceptu SMART a návazné aktivity“. Je financován z výzvy č. 1/2022/NNO Ministerstva pro místní rozvoj, v oblasti podpory udržitelného rozvoje regionů, měst a obcí.

1. Úvod

Metodika vzdělávání úředníků pro SMART koncepty, projekty a chytrá řešení je odlišná od běžného vzdělávání¹ zaměstnanců ve veřejné správě. V principu lze uvést, že se ve všech případech jedná o vzdělávání vstupní, průběžné, dále vázané na úroveň řízení a na potřebnou specifickou kvalifikaci úředníků v pracovním nebo služebním poměru. Projekty se SMART řešením zahrnují širokou škálu oblastí, jako jsou technologie, projektové a finanční plánování, politika, ekonomika a sociální či zdravotní oblast apod. Úředníci, kteří budou zodpovědní za tvorbu koncepce SMART řešení na úrovni působnosti svého úřadu a ti, kteří budou zodpovědní za implementaci a správu SMART projektů, potřebují mít vynikající interdisciplinární znalosti a dovednosti, aby mohli účinně řešit složité problémy spojené s holistickým pojetím problematiky, implementovat inovace a přijímat informovaná rozhodnutí.

Metodika SMART řešení pro vzdělávání zaměstnanců veřejné správy by měla také poskytnout komplexní pohled na inovace obsažené ve SMART projektech a umožnit úředníkům rozvíjet jejich dovednosti potřebné k úspěšné tvorbě, implementaci a správě SMART řešení. Metodicky je třeba brát ohled nejen na předmět a obsah vzdělávání v problematice SMART, ale rovněž na odpovědnosti úředníků na různých úrovních veřejné správy a dále na jejich věk a dovednosti, se kterými ke své roli přistupují. Vzhledem k tomu, že SMART řešení jsou často (i když ne výlučně) založena na využití digitálních nástrojů, je realizace SMART projektů různě náročná pro úředníky různého věku, kteří se s digitálními technologiemi setkávají buď od dětství nebo až v pozdějším věku, jak je uvedeno dále.

Obecně je činnost úředníků správních úřadů v praxi rozmanitá a pestrá, úředníci vstupují do svých pozic s různým vzděláním a s různými předpoklady, nelze proto přesně stanovit, s jakým souborem znalostí, dovedností a schopností bude každý úředník jako individuální osoba kompetentní k výkonu svého povolání na správním úřadě v ideální kvalitě.

Systém vzdělávání úředníků územních samosprávných celků v České republice, včetně akreditace vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů, upravuje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků (dále zákon o úřednících), vyhláška č. 512/2002 Sb., a vyhláška č. 304/2012 Sb. Vzdělávání úředníků je povinné. Územní samosprávný celek je povinen zajistit prohlubování kvalifikace úředníků a vypracovat plán vzdělávání, který obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 dní po dobu následujících tří let.

Úředník je povinen účastnit se vstupního vzdělávání, průběžného vzdělávání, přípravy a ověření zvláštní odborné způsobilosti a vzdělávání vedoucích úředníků.

¹ Systém vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech je v současnosti dán Rámcovými pravidly vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, která byla schválena usnesením vlády č. 899 ze dne 7. září 2020 a jsou platná od 1.1. 2021, viz <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/vzdelavani-pravni-uprava.aspx>. Pokud jde o územní samosprávné celky, jejich vzdělávání je zakotveno v zákoně č. 312/2002 Sb., o územních samosprávných celcích a o změně některých zákonů, řídí se vyhláškou č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů a vyhláškou č. 511/2002 Sb., resp. č. 304/2012 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů. Více viz <https://www.mvcr.cz/webpm/clanek/vzdelavani-v-usc-akreditace-vzdelavacich-instituci-a-programu.aspx>

Vstupní vzdělávání

Povinnost účastnit se vstupního vzdělávání vychází z § 18 zákona o úřednících, náležitosti a rozsah vstupního vzdělávání následně upravuje § 19 téhož zákona. Vstupní vzdělávání je povinen ukončit úředník nejdéle do 3 měsíců od vzniku pracovního poměru a jeho absolvování se prokazuje osvědčením vydaným akreditovanou vzdělávací institucí. Povinnost absolvovat vstupní vzdělávání se nevztahuje na úředníka, který má zvláštní odbornou způsobilost. Vstupní vzdělávání také není třeba znovu absolvovat při opětovném nástupu k ÚSC.²

Zvláštní odborná způsobilost

Zvláštní odborná způsobilost zahrnuje souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon správních činností stanovených prováděcím právním předpisem (vyhláškou č. 512/2002 Sb.). Zvláštní odborná způsobilost, včetně zabezpečení zkoušky, je stanovena §§ 21 – 26 zákona o úřednících. ZOZ má obecnou a zvláštní část. Zkouška ZOZ se člení na dvě samostatně vykonávané a hodnocené části, písemnou a ústní. Při písemné a ústní části se ověřují znalosti z obecné a zvláštní části samostatně: (1) obecná část zkoušky³ (2) zvláštní část zkoušky⁴

Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání je definováno v § 20 zákona o úřednících. Zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků, zaměřené na výkon správních činností, včetně jazykového vzdělávání. Zaměření realizovaných vzdělávacích programů v souladu s ustanovením § 20 zákona o úřednících se liší. Největší zájem úředníků je o odborně zaměřené vzdělávací programy, naopak nejmenší zájem je o vzdělávací programy s výukou cizích jazyků. Pokud jde o zaměření, patří sem odborné, zaměřené na správní činnosti, Jazykové (cizí jazyky v rámci výkonu správních činností), ICT – PC programy, internet, webové stránky, kyberbezpečnost v rámci výkonu správních činností, Český jazyk v rámci výkonu správních činností, Soft skills související se správními činnostmi – komunikace, etika, korupce, asertivita, manipulace, efektivita apod., Personalistika se zaměřením na zákon o úřednících.⁵

² Vstupní vzdělávání, přípravu a ověření zvláštní odborné způsobilosti a vzdělávání vedoucích úředníků nemusí dle § 33 zákona o úřednících absolvovat úředník, který je absolventem bakalářského nebo magisterského studijního programu a oboru uvedeného v příloze č. 1, 2 a 3 vyhlášky č. 304/2012 Sb., nebo mu bylo podle § 34 zákona o úřednících vydáno Ministerstvem vnitra osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části s tím, že se na řízení o vydání osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání vztahují, kromě zákona o úřednících, obecné předpisy o správním řízení. Zdroj: Výroční zpráva: o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků v ČR v 2021. Ministerstvo vnitra České republiky [online]. Srpen 2022. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/odk2/soubor/vyrocní-zpráva-o-stavu-vzdelavani-uredniku-uzemnich-samospravných-celku-v-ceske-republice-v-roce-2021.aspx>

³ Zahrnuje znalost základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze a správního řádu, a schopnost aplikace těchto znalostí.

⁴ Zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem, a schopnost jejich aplikace.

⁵ Zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem, a schopnost jejich aplikace.

Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů

Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů je definované § 27 zákona o úřednících, a zahrnuje obecnou a zvláštní část. V rámci obecné části vedoucí úředník a vedoucí úřadu získává znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků, v rámci zvláštní části získává přehled o činnostech stanovených prováděcím právním předpisem (§ 1 vyhlášky č. 512/2002 Sb.) vykonávaných podřízenými úředníky.

Vzdělávání územními samosprávnými celky

Podle § 17 odst. 1 písm. c) zákona o úřednících mohou územní samosprávné celky poskytovat vzdělávání úředníkům, pokud jsou akreditované jako vzdělávací instituce podle § 30 zákona o úřednících. Územní samosprávné celky poskytují vzdělávání svým úředníkům a dále úředníkům dalších měst a obcí České republiky, často zajišťují vzdělávání ve vlastních prostorách, a to za nižší ceny či zcela bezplatně. Právě o tento způsob zajišťování vzdělávání úředníků je mezi obcemi a městy České republiky velký zájem, neboť tak dochází k hospodárnému využívání svěřených finančních prostředků.

Vzdělávání úředníků kraji České republiky

Kraje České republiky, jakožto územní samosprávné celky, poskytují vzdělávání nejen svým úředníkům, ale i úředníkům měst a obcí České republiky, a to i v rámci metodické pomoci obcím. **Vstupní vzdělávání** mělo v roce 2021 akreditováno 11 krajů, jednalo se o 15 akreditovaných vzdělávacích programů, v jejichž rámci byli proškoleni 482 úředníci, z toho 131 úředník byl proškolen prezenčně a 351 byl proškolen distančně. **Průběžné vzdělávání** úředníků mělo v roce 2021 akreditováno 10 krajů, jednalo se o 82 akreditovaných programů, v jejichž rámci bylo proškoleny 3 883 úředníků, z toho 1 213 úředníků bylo proškoleny prezenčně a 2 670 úředníků bylo proškoleny distančně. Vzdělávací program pro **manažerské vzdělávání vedoucích úředníků** a vedoucích úřadů podle § 27 zákona o úřednících měl akreditován v roce 2021 pouze Jihomoravský kraj, a to pro obecnou část vzdělávání. V roce 2021 v tomto vzdělávacím programu nebyl proškolen žádný úředník.

Zcela klíčovým bodem je z hlediska legislativy doložení zvláštní odborné způsobilosti, které se týká úředníků územních samosprávných celků. Doposud šlo o vzdělávání úředníků správních úřadů, které rozvíjí a kvalifikuje zaměstnance správních úřadů, a které jim umožňuje poskytovat kvalitní služby v rámci veřejné správy. Aby však úředníci mohli specifické vzdělávání podstupovat a aby mohli na správním úřadě pracovat, musí prokázat zvláštní odbornou způsobilost: „Úředník samosprávného celku, který vykonává správní činnosti stanovené vyhláškou č. 512/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů, má povinnost prokázat zvláštní odbornou způsobilost, a to do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru k územnímu samosprávnému celku nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem.“⁶

⁶ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, §21, odst. 3.

Veřejná správa má několik motivací k vzdělávání svých zaměstnanců v rámci SMART konceptu. Tato motivace zahrnuje:

- Zlepšení efektivity a účinnosti veřejných služeb poskytovaných občanům prostřednictvím chytrých řešení v různých oblastech.
- Zvyšování kvality života obyvatel obce/města/regionu/České republiky a snižování environmentálních zatížení.
- Zvyšování konkurenceschopnosti obcí, měst a regionů a České republiky na mezinárodní úrovni.
- Realizace inovací pro řešení obecních/městských/regionálních i celorepublikových problémů (příkladem může být řešení v dopravě, znečištění ovzduší, nedostatek bydlení, nedostupné chytré zdravotní a sociální služby, dostupné kapacity škol i předškolních zařízení s chytrými technologiemi, atd).
- Využívání moderních technologií a datových analýz k řízení obce, města, regionu i státu a poskytování služeb obyvatelům.
- Vytvoření chytrých systémů, které jsou propojené a spolupracují, což pomáhá efektivněji řešit problémy na municipální, regionální i státní úrovni a poskytovat kvalitnější služby.

Vzdělávání úředníků ve veřejné správě se zaměřuje jak na všeobecné znalosti potřebné k dobrému fungování veřejné správy (právo, účetnictví, administrativa, jazykové znalosti), tak na to, co potřebují specificky k výkonu své agendy. Tyto kurzy jsou zaměřeny na poskytnutí úředníkům konkrétních znalostí a dovedností potřebných k výkonu jejich běžné administrativní resp. "sektorové" agendy. Vzdělávání v konceptu SMART projektů a řešení se naopak musí zaměřit na interdisciplinární přístup k řešení problémů na všech úrovních veřejné správy, tedy v obcích všech stupňů⁷, v krajích i v ústředních orgánech státní správy. To zahrnuje pochopení, co znamená holistický přístup k řešení problémů, schopnost strategického uvažování a znalost tvorby a realizace strategií, rámcové znalosti v oblasti nových technologií a možností jejich využití, pochopení nezbytnosti práce s daty a analýzami. Součástí vzdělávání v konceptu SMART je také poskytovat úředníkům znalosti potřebné k využití technologií jako jsou IoT, big data nebo umělá inteligence.

Běžné školení zaměřené na "měkké" dovednosti úředníka ve veřejné správě obvykle zahrnuje dovednosti, jako jsou komunikace, týmová práce, time management, negociační dovednosti nebo řídicí dovednosti. Tyto dovednosti jsou důležité pro úspěšné fungování úředníka ve veřejné správě a pro efektivní (běžnou) spolupráci s kolegy a veřejností. "Měkké" dovednosti nezbytné pro řešení SMART projektů se musí zaměřit navíc na dovednosti spojené s využíváním technologií a dat. Jak bylo

⁷ Obce se liší podle objemu výkonu přenesené působnosti do tří stupňů: obce I. stupně, obce II. stupně = obce s pověřeným obecním úřadem, obce III. stupně = obce s rozšířenou působností. Obce I. stupně vedou evidenci obyvatel, zajišťují v obci volby, zabezpečují ochranu veřejného pořádku atd. Obce II. stupně s pověřeným obecním úřadem zajišťují různé činnosti za malé obce na základě dohody mezi obcemi nebo rozhodnutí (stavební úřady, matriky, ..). Jako pověřený obecní úřad je pro účel výkonu přenesené působnosti označován obecní úřad, který, vedle přenesené působnosti vykonává v rozsahu jemu svěřeném zvláštními zákony přenesenou působnost ve správním obvodu určeném prováděcím právním předpisem. Prováděcím předpisem je zákon č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností. Obce III. stupně s rozšířenou působností zajišťují činnosti živnostenských úřadů, vydávání cestovních a osobních dokladů, řídicích průkazů, vedení registru motorových vozidel, péče o nepřízpůsobivé občany, vyplácení sociálních dávek. Pro výkon přenesené působnosti rozlišujeme v současné době podle míry přenesení státní správy následující kategorie obcí: obec; obec s matričním úřadem; obec se stavebním úřadem; obec s pověřeným obecním úřadem; obec s rozšířenou působností. (Zdroj: Syrovátková, J. Ústavní pořádek České republiky).

uvedeno výše, patří sem například analýza a interpretace dat, projektový management nebo dovednosti týkající se strategického řízení a rozhodování v multidisciplinárních oblastech. Běžné školení soft skills (jako jsou komunikační dovednosti a týmová spolupráce), úředníci využijí k účinné spolupráci s různými partnery a zainteresovanými stranami při řešení SMART výzev a inovací nejen ve veřejném sektoru.

2. Charakteristika cílových skupin vzdělávání

Státní zaměstnanci jsou v Česku skupinou zaměstnanců, které zaměstnávají státní složky a kteří jsou placeni ze státního rozpočtu České republiky. V nejužší variantě jde, nepřesně řečeno, o tzv. státní úředníky, tedy zaměstnance služebních úřadů ve služebním či pracovním poměru. V širším pojetí jde o přímé zaměstnance veřejného sektoru, tj. školství, zdravotnictví, bezpečnostních a ozbrojených složek státu, zaměstnance soudů. V nejširším pojetí jde o všechny osoby, které jsou přímo či nepřímo placené z veřejných rozpočtů. **Určitou znalost o konceptu SMART, tedy o specifickém konceptu inovací, by měly mít všechny uvedené skupiny zaměstnanců.**

V českém veřejném sektoru je zaměstnána (přepočteno na plné úvazky) téměř pětina pracovních sil země. Skoro polovina (464 tisíc) z tohoto téměř milionu zaměstnanců byla v roce 2020 placena ze státního rozpočtu. Tito jsou považováni za státní zaměstnance. Nadpoloviční část státních zaměstnanců připadá na příspěvkové organizace (265 tisíc), kde dominují zaměstnanci regionálního školství. Menší část ostatních státních zaměstnanců (198 tisíc) pracuje v dalších typech organizací, od armády a policie až po další centrálně řízené úřady, např. úřady práce. Jen malou část státních zaměstnanců lze označit za státní úředníky. Těch v roce 2018 bylo zhruba 78 tisíc, což představuje 8 % zaměstnanců veřejného sektoru a 17 % státních zaměstnanců.⁸

Úředníkem se pro účely zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon č. 312/2002 Sb. nebo zákon o úřednících“), rozumí zaměstnanec územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností zařazený do obecního úřadu, do městského úřadu, do magistrátu statutárního města nebo do magistrátu územně členěného statutárního města, do úřadu městského obvodu nebo úřadu městské části územně členěného statutárního města, do krajského úřadu, do Magistrátu hlavního města Prahy nebo do úřadu městské části hlavního města Prahy (§ 2 odst. 4 zákona č. 312/2002 Sb.). Co se týče plnění úkolů v přenesené působnosti obce, zde větší interpretační problém nevzniká. Z obecního zřízení vyplývá, že je povinností orgánů obce (viz § 65 obecního zřízení) zajistit výkon přenesené působnosti. Zajištění výkonu přenesené působnosti je zejména na obecním úřadě [§ 109 odst. 3 písm. b) obecního zřízení]. Jednotlivé úkoly delegované státní správě (zákonem přenesené ze státu na nestátní subjekty, tj. obce a kraje) jsou stanoveny zvláštními zákony. V praxi půjde zejména o vedení správního řízení, které se fakticky týká nejen osob (úředníků obce), které rozhodují

⁸ Bartušek, Daniel, Petr Bouchal a Petr Janský. Státní zaměstnanci a úředníci: kde pracují a za kolik?: Studie 2 / 2022. Institut pro demokracii a ekonomickou analýzu: projekt Národohospodářského ústavu AV ČR, v. v. i. [online]. Leden 2022. Dostupné z: https://idea.cerge-ei.cz/files/Studie/IDEA_Studie_2_2022_Statni_zamestnanci_a_urednici/IDEA_Studie_2_2022_Statni_zamestnanci_a_urednici.html

(„vykonávají správní činnost“), ale i těch osob (rovněž úředníků obce), které pro taková správní rozhodnutí připravují podklady („podílejí se na výkonu správní činnosti“). V případě plnění úkolů v samostatné působnosti obce je výklad obtížnější, neboť si je třeba uvědomit, že zatímco výkon přenesené působnosti je povinností územního samosprávného celku, výkon samosprávy představuje primárně právo (nikoliv povinnost) územního samosprávného celku na správu svých vlastních záležitostí (viz např. § 35 obecního zřízení). Byť i v samostatné působnosti může zákon samosprávě ukládat úkoly (např. povinnost obce zajistit likvidaci komunálního odpadu podle § 17 zákona o odpadech). Bezpochyby sem budou spadat takové úkoly, které se týkají výkonu vrchnostenské samostatné působnosti, jako je vedení správního řízení podle správního řádu v samostatné působnosti (např. správní řízení o správních deliktech podle § 58 a § 59 obecního zřízení) či podíl na normotvorné činnosti obce (zpracovávání návrhů obecně závazných vyhlášek).⁹

Ústřední státní správa zaujímá v řízení státu rozhodující úlohu mj. spočívající v tvorbě koncepcí a ve vytváření obecného rámce fungování jednotlivých oblastí ve společnosti. Základní činnosti ministerstev a jiných ústředních orgánů upravuje kompetenční zákon (zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů). Kompetenční zákon upravuje základní zásady činnosti orgánů státní správy. Vymezuje také konkrétněji působnost ústředních orgánů státní správy, v jejichž čele je člen vlády České republiky, přičemž dále je působnost ministerstev upravena ve speciálních zákonech i dalších právních předpisech. Působnost některých dalších ústředních orgánů státní správy nestanoví kompetenční zákon, ale zvláštní zákony, které také stanovují, kdo stojí v jejich čele, jak je do funkce ustanoven a jak je z ní odvoláván, vymezují věcnou působnost a i míru závislosti nebo nezávislosti těchto ústředních orgánů státní správy vůči vládě. Na úředníky ústřední státní správy se vztahují pravidla zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě a jejich vzdělávání - vzdělávání státních zaměstnanců - se týká část pátá, hlava IV, § 107 a následující.

⁹ Důvodová zpráva k zákonu č. 312/2002 Sb. uvádí, že „Správní činností je činnost zaměstnance, kterou se podílí na plnění úkolů úřadu územního samosprávného celku v samostatné nebo přenesené působnosti v oblasti veřejné správy podle zvláštních právních předpisů. Správní činností je zejména správní rozhodování, správní kontrola, dozor nebo dohled, příprava návrhů právních předpisů a zajišťování právní činnosti správních úřadů, příprava návrhů koncepcí a programů, vytváření a vedení informačních systémů ve veřejné správě, statistika, správa rozpočtu územního samosprávného celku, krizové řízení a plánování, ochrana utajovaných skutečností, zabezpečování obrany státu, poskytování darů a dotací, poskytování informací podle zvláštního právního předpisu, další činnosti vyplývající ze zvláštních zákonů a příprava a vypracování věcných podkladů k ostatním správním činnostem.“

Veřejná správa v České republice je založena na smíšeném modelu¹⁰, přičemž znát SMART principy je potřebné k inovativnímu a efektivnímu výkonu samosprávy¹¹ i státní správy. Vzdělávání tedy má být zaměřeno na

- Centrální úroveň¹² - tato úroveň zahrnuje vládu a ministerstva, která jsou odpovědná za celostátní politiku a rozhodnutí.
- Regionální úroveň - tato úroveň zahrnuje kraje a jejich úřady, které jsou odpovědné za správu regionálních záležitostí, jako jsou doprava, školství a zdravotnictví, sociální služby a další.
- Místní úroveň - tato úroveň zahrnuje obce a města, které jsou odpovědné za správu místních záležitostí a místní veřejné služby.

Každá z těchto úrovní zahrnuje - jak bylo uvedeno výše - jak samosprávu, tak státní správu buď přímo nebo v přenesené působnosti. Potřebuje tedy jinou hloubku znalostí jednotlivých specializací, nezbytného přehledu o průřezových oblastech. To se týká nejen dané úrovně veřejné správy, ale také zařazení úředníka v daném úřadu. Zároveň je zřejmé, že bez znalosti principů SMART nemohou být ani další pracovníci veřejného sektoru, zejména státem nebo samosprávami zakládáné nebo zřizované organizace, které nejčastěji reálně vykonávají SMART - "chytrá" řešení.

¹⁰ Vzhledem k formě výkonu veřejné správy především v území je nezbytně nutné zabezpečit jak přenášení potřebných informací a vzájemných informačních toků ze strany státu směrem k územním samosprávným orgánům, tak také zpětné získávání informací od orgánů obcí a krajů na centrální úroveň, kde se výsledné informace analyzují a vyhodnocují, což vede k úpravám a korekcím zákonných a podzákonných norem, které jsou opětovně realizovány v území. Tento způsob metodického řízení a vedení lze označit za vertikální způsob koordinace výkonu státní správy. Praktickými koordinačními mechanismy v této podobě jsou následující formy: setkávání reprezentantů ústřední státní správy s hejtmany krajů; pravidelné porady zástupců ústřední státní správy s řediteli krajských úřadů; pravidelné porady zástupců ústřední státní správy se starosty a tajemníky obcí s rozšířenou působností; výkon funkce koordinátorů státní správy v území krajů; pravidelné porady ředitelů krajských úřadů s tajemníky obcí s rozšířenou působností; porady hejtmánů krajů se starosty obcí v území krajů nebo území obcí s rozšířenou působností; porady starostů obcí s rozšířenou působností se starosty a tajemníky obcí jejich správního území; odborná setkání oborových specialistů ústřední státní správy s jejich protějšky na krajské úrovni; odborná setkání vedoucích odborů krajských úřadů s jejich protějšky z obcí s rozšířenou působností. Na horizontální úrovni koordinace výkonu státní správy funguje v České republice celá řada formalizovaných setkání, která mají za cíl řešit problematiku výkonu státní správy na všech úrovních. Setkání fungují na úrovni ústřední státní správy a na úrovních nižších orgánů, tedy krajů a obcí s rozšířenou působností, a také na úrovni více méně profesních sdružení těchto orgánů. Jedná se především o následující: pracovní výbor náměstků ministrů pro reformu veřejné správy; operační štáb manažerů pro reformu veřejné správy; Asociace krajů České republiky; Svaz měst a obcí České republiky; Sdružení tajemníků městských a obecních úřadů České republiky; Zájmová sdružení ve formě mikroregionů; Pracovní skupiny, které jsou buď profesně zaměřeny nebo jsou orientovány na jeden konkrétní problém (Zdroj: Veřejná správa v České republice. Ministerstvo vnitra ČR, úsek veřejné správy).

¹¹ Stanovit přesný a úplný rozsah zaměstnanců obcí, kteří splňují definici úředníka obce podle zákona č. 312/2002 Sb., není možné. Na jedné straně jsou zaměstnanci obce, kteří bez jakýchkoliv pochyb jsou úředníci obce ve smyslu zákona č. 312/2002 Sb. (např. se podílejí na výkonu správního rozhodování, správní kontroly či správních činnostech uvedených ve vyhlášce č. 512/2002 Sb.), na straně druhé jsou zaměstnanci obce, na které zákon č. 312/2002 Sb. výslovně nedopadá (např. na zaměstnance obce zařazené do obecního úřadu, kteří vykonávají výhradně pomocné, servisní nebo manuální práce nebo kteří výkon takových prací řídí). U takových zaměstnanců obce zařazených do obecního úřadu, kteří nespádají do jednoznačných „hraničních“ kategorií uvedených v bodě 1, je nutno posuzovat jejich případné zařazení do kategorie „úředník“ individuálně, a to zejména s ohledem na jejich konkrétní popis pracovní činnosti, popř. s ohledem na jejich organizační zařazení v obecním úřadě podle organizačního řádu obecního úřadu, který stanovuje úkoly (okruhy úkolů), které jsou povinni plnit zaměstnanci obce zařazení do obecního úřadu. S ohledem na odlišné úpravy popisu pracovních činností a organizačních řádů obecních úřadů může být zaměstnanec obce uvedený v bodě 2 (např. právník) v jedné obci považován za úředníka obce a v jiné nikoliv, což se ostatně v praxi děje.

¹² Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, část pátá, hlava IV, § 107 a následující, vzdělávání státních zaměstnanců.

3. Systematický přístup ke vzdělávání

3.1 Příprava vzdělávacího procesu SMART konceptu

Jak bylo uvedeno výše, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě se zabývá státní službou a stanovuje pravidla pro výkon státní služby¹³, včetně povinností a pravomocí státních úředníků. V části věnované vzdělávání úředníků¹⁴ uvádí, že vzdělávání musí být odpovídající jejich pozici a službě. Podle § 13 odst. 1 písm. d) zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů, plní Ministerstvo vnitra (sekce pro státní službu) koordinační roli v oblasti vzdělávání státních zaměstnanců a připravuje vzdělávací programy a rámcová pravidla vzdělávání. Na základě usnesení vlády ze dne 27. srpna 2014 č. 680 ke Strategickému rámci rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020 a o zřízení Rady vlády pro veřejnou správu plní Ministerstvo vnitra též koordinační roli v oblasti vzdělávání zaměstnanců správních úřadů.

Vzdělávání je realizováno systémově na základě služebního předpisu náměstka ministra vnitra pro státní službu ze dne 5. listopadu 2019 č. 4, kterým se stanoví Rámcová pravidla vzdělávání ve služebních úřadech (dále jen „služební předpis č. 4/2019“), který řeší vzdělávání státních zaměstnanců a zaměstnanců, jimiž bylo dočasně obsazeno služební místo, dle § 178 a § 178a zákona o státní službě, a na základě usnesení vlády ze dne 7. září 2020 č. 899 o Rámcových pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech (dále jen „usnesení vlády č. 899/2020“). Pravidla vzdělávání, stanovená jak na základě usnesení vlády č. 899/2020, tak služebního předpisu č. 4/2019, pojímají problematiku vzdělávání v úřadech komplexně. Což konkrétně znamená, že u obou kategorií zaměstnanců se identifikují vzdělávací potřeby, vytváří se vzdělávací plány, zpracovává se komplexní plán vzdělávacích akcí úřadu, realizuje se a vyhodnocuje vzdělávání a vede se náležitá spisová dokumentace ke vzdělávacím akcím. Vzdělávání se pro obě skupiny zaměstnanců člení shodně na vstupní vzdělávání úvodní, vstupní vzdělávání následné, průběžné vzdělávání, vzdělávání vedoucích zaměstnanců, resp. představených a jazykové vzdělávání. Obě normy stanovují minimální požadavky na zajištění jednotlivých procesů vzdělávání a odpovědnosti služebních a správních úřadů za vzdělávání.¹⁵

Podobně výše je uvedeno postavení úředníků samosprávy, jejich práva, povinnosti a některá specifika jejich pracovních vztahů, které upravuje zákon č. 312/2002 Sb, Zákon o úřednících územních samosprávních celků a o změně některých zákonů. Jedná se o speciální zákon ve vztahu k obecné

¹³ Mezi povinnostmi státních zaměstnanců podle zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, § 77 patří dle odst. e) prohlubovat si vzdělání podle pokynů služebního orgánu. Současně je v § 79 stanoveno právo státních zaměstnanců na prohlubování vzdělání - viz odst. d).

¹⁴ § 107 Prohlubování vzdělání. (1) Prohlubováním vzdělání je vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, vzdělávání představených a jazykové vzdělávání. Prohlubování vzdělání státního zaměstnance se zaměřuje na jeho další odborný růst v jím vykonávaném oboru služby včetně zdokonalování nebo získávání jazykových znalostí. (2) Prohlubování vzdělání státního zaměstnance se považuje za výkon služby, za který přísluší státnímu zaměstnanci plat. (3) Rozsah prohlubování vzdělání státního zaměstnance určuje služební orgán, přitom vychází zejména z výsledku služebního hodnocení státního zaměstnance a z návrhů jeho představeného. (4) Náklady vynaložené na prohlubování vzdělání nese služební úřad. Zdroj: zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě.

¹⁵ ZPRÁVA: o vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a státních zaměstnanců ve služebních úřadech za rok 2021 [online]. Ministerstvo vnitra České republiky, Sekce pro státní službu, Květen 2022. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/zprava-o-vzdelavani-zamestnancu-ve-spravnich-uradech-a-statnich-zamestnancu-ve-sluzebnich-uradech-za-rok-2021.aspx>

úpravě pracovněprávních vztahů podle zákoníku práce; subsidiárně se tedy na pracovněprávní vztahy úředníků územních samosprávných celků použije zákoník práce¹⁶. Ačkoliv zákon o úřednících od svého přijetí prošel několika dílčími novelizacemi, žádná z nich se hlouběji nevěnovala oblasti vzdělávání úředníků. Prohlubování kvalifikace úředníků je nepochybně jedním ze základních požadavků kvalitního výkonu veřejné správy v území. Souvisí rovněž úzce s vývojem související legislativy.

Návrh legislativní změny zákona o úřednících územních samosprávných celků¹⁷ se nestihl v roce 2021 v předchozí Poslanecké sněmovně projednat, proto byla novela zákona o úřednících připravena s dílčími změnami opětovně; v době finalizace tohoto dokumentu je novela předložena do vnitroresortního připomínkového řízení. Návrh změny zákona se zaměřuje na oblast vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, v jehož právní úpravě je třeba reagovat na vývoj, ke kterému došlo od doby nabytí účinnosti zákona o úřednících. Do připravované novelizace¹⁸ zákona o úřednících byla zapracována možnost průběžného prohlubujícího vzdělávání pro vedoucí úředníky, které by bylo zaměřeno na prohlubování řídicích dovedností vedoucího úředníka.¹⁹

Základem předkládaných změn je **nově koncipované vstupní vzdělávání úředníků** provázené zrušením obecné části zvláštní odborné způsobilosti a ponecháním pouze její zvláštní části, která bude zaměřena prakticky **na míru potřebám konkrétní správní činnosti**.²⁰ V rámci vstupního vzdělávání úředníků územních samosprávných celků se navrhuje rozšíření obsahu vstupního vzdělávání o obsah stávající obecné části zvláštní odborné způsobilosti a dále **rozšíření znalostí o informační systémy veřejné správy (digitalizace veřejné správy atd.)**. Součástí úprav bude zakotvení zkoušky vstupního vzdělávání, která bude mít formu písemného testu; zkoušku bude zabezpečovat Ministerstvo vnitra (Institut pro veřejnou správu Praha). Navrhuje se prodloužit lhůtu pro absolvování vstupního vzdělávání z 3 měsíců na 6 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru, přitom však má být dle návrhu výslovně zakotveno pravidlo, že povinnost absolvovat vstupní vzdělávání se nevztahuje na úředníka, který již dříve vstupní vzdělávání ukončil zkouškou. Nově se upravuje tzv. **průřezová zvláštní odborná způsobilost** ve vztahu k úředníkům obcí se základním rozsahem výkonu přenesené působnosti.

V oblasti **průběžného vzdělávání úředníků** dochází podle návrhu novely k jeho jednoznačnému zaměření na **znalosti a dovednosti nezbytné pro výkon správních činností**. Návrh zahrnuje

¹⁶ Zákon o úřednících v § 1 odst. 2 stanovuje jako metodu úpravy pracovněprávních vztahů úředníků ÚSC subsidiaritu zákoníku práce, tj. na pracovněprávní vztahy úředníků ÚSC se vztahuje zákoník práce s odchylkami upravenými zákonem o úřednících. Platí tedy obecná zásada podpůrné působnosti zákoníku práce.

¹⁷ Návrh zákona, kterým se mění zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony, čj. předkladatele: MV-141680/LG-2022, <https://odok.cz/portal/veklep/material/ALBSCMSGCRW1/>.

¹⁸ Další novelizovaná problematika je vedení správního řízení v oblasti akreditace vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů (jichž je více než 2000 žádostí ročně), uznávání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků, kontroly vzdělávacích institucí, spolupráce s akreditační komisí jako poradním orgánem Ministerstva vnitra apod.

¹⁹ Zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem, a schopnost jejich aplikace.

²⁰ Cílem novely je také zjednodušení a zpřehlednění procesu akreditace vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů. Akreditaci vzdělávacích programů se nově navrhuje podřídit pouze vzdělávací programy pro přípravu k ověření zvláštní odborné způsobilosti, ostatní druhy prohlubování kvalifikace podle zákona o úřednících územních samosprávných celků již nadále akreditaci vzdělávacího programu podléhat nebudou. V zákoně o správních poplatcích se navrhuje zakotvení správního poplatku za přijetí žádosti o akreditaci vzdělávací instituce, resp. vzdělávacího programu.

zpřesnění definice průběžného vzdělávání a **snížení rozsahu** předepsaného vzdělávání pro úředníka z 18 pracovních dnů během tří let **na 9 pracovních dnů**, s tím, že do průběžného vzdělávání úředníků budou započítávána školení na tzv. měkké dovednosti (soft skills) za předpokladu, že jsou v přímé vazbě na některou ze správních činností.²¹

Novela také navrhuje **zrušení obecné části zvláštní odborné způsobilosti** a stanovení možnosti získání zvláštní **odborné způsobilosti i pro „neúředníky“**.²²

Novela rovněž zakotvuje **tzv. průřezovou zvláštní odbornou způsobilost**, která je určena pouze pro úředníky obcí se základním rozsahem výkonu přenesené působnosti („obce I. typu“).²³ Ruší se také povinnost vedoucího úředníka a vedoucího úřadu prokázat zvláštní odbornou způsobilost z obecné části a zakotvení povinnosti pro vedoucího úředníka i vedoucího úřadu prokázat zvláštní odbornou způsobilost pro jednu ze správních činností.

Navrhuje se také zrušení uznávání rovnocennosti vzdělání na žádost ve správním řízení vedeném Ministerstvem vnitra. I když je návrh novely zákona o úřednících územní samosprávy v době finalizace tohoto dokumentu teprve na začátku legislativního procesu (v meziresortním připomínkovém řízení), je nezbytné jej zde zmínit.

V případě SMART konceptu je kromě odpovídající pracovní pozice nezbytné identifikovat vzdělávací potřeby pro chytrá řešení v celém úřadu či organizaci. Identifikace vzdělávacích potřeb pro jednotlivé kategorie zaměstnanců v oblasti SMART je první fází celého systematického přístupu ke vzdělávání. **V praxi to znamená provést ucelenou analýzu směřující ke konkrétnímu vzdělávacímu plánu pro jednotlivé útvary a zaměstnance.**

Vzdělávací potřeby ve SMART konceptu rozlišujeme na **reaktivní**, které v minimální možné době reagují na zjištěný nedostatek (dovedností a kompetencí úředníků veřejné správy), zatímco potřeby **proaktivní** se věnují vytvoření samotného plánu vzdělávání, který vede k odstranění zjištěného nedostatku.

Při identifikaci vzdělávacích potřeb je potřeba mít k dispozici dva klíčové vstupy: (1) individuální potřeby zaměstnanců veřejné správy a (2) potřeby obce/města/kraje/ministerstva v souladu s jejich strategickým plánem - plánem rozvoje SMART konceptu. Při stanovení plánu vzdělávání je důležitá i analýza znalostí a dovedností úředníků, kdy individuální charakteristiky pracovníků jsou porovnávány s požadavky úřadu, které jsou nutné k realizaci SMART konceptu. Vstupní údaje lze získat ze záznamů o hodnocení pracovníka, o jeho vzdělání, kvalifikaci, absolvování předchozích vzdělávacích programů apod.

²¹ Novela také navrhuje vymezení průběžného vzdělávání zaměřeného na vedoucí pracovníky v rámci řídicích a manažerských dovedností a rozšíření okruhu vzdělávacích institucí o ústřední správní úřady a Kancelář Veřejného ochránce práv.

²² Tento návrh vychází z poznatků praxe a představuje přínos v podobě rozšíření okruhu osob, které mají přístup k tomuto typu vzdělávání ve veřejné správě. Zakotvení této možnosti bude mít význam zejména ve vztahu ke starostům a místostarostům malých obcí, kteří fakticky často správní činnosti vykonávají.

²³ Návrh novely obsahuje rovněž sjednocení lhůty pro přihlášení úředníka ke zkoušce zvláštní odborné způsobilosti na 6 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo ode dne, kdy úředník začal vykonávat správní činnost, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem.

Plánování vzdělávání je považováno za přímý výstup identifikace vzdělávacích potřeb. Vzdělávání v oblasti SMART konceptu, inovací a chytrých řešení vyžaduje tvorbu strategicky orientovaného systému vzdělávání, který obsahuje metody a techniky specifické pro multidisciplinární obory a pro age management. Plánované vzdělávání ve SMART konceptu musí obsahovat promyšlené kroky orientované k dosažení vzdělání nezbytného pro zlepšení pracovního výkonu, aby byl zaměstnanec veřejné správy schopen realizovat a řídit multioborové projekty a dosahovat nezbytných inovací, které jsou s tím úzce spojené. Plán vzdělávání musí zahrnovat přehled všech vzdělávacích aktivit úřadu určených k realizaci v určitém období, musí být sestaven na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovníků v oblasti chytrých řešení a inovací.

Pro kvalitní nastavení **Systemu školení úředníků veřejné správy v oblasti konceptu SMART** je důležité si uvědomit, že úspěšný rozvoj "chytrých" obcí, měst a regionů a "chytrého Česka" vyžaduje pečlivé plánování a řízení inovativních řešení tak, že inovativní řešení budou skutečně prospěšné pro obyvatele a podpoří udržitelný rozvoj.

Proto byla při přípravě tohoto dokumentu jako jeden ze zdrojů **identifikace vzdělávacích potřeb** využita analýza projektu „**Mapování strategické práce v institucích veřejné správy a návrhy na její zefektivnění**“ (MMR, 2019)²⁴, která v prvních částech obsahuje zjištění a informace o strategické práci v rámci jednotlivých etap přípravy strategických dokumentů. Průzkum se týkal ústředních orgánů státní správy a krajů. Vzhledem k tomu, že znalost SMART konceptu je nezbytná na všech úrovních veřejné správy, je možno tento průzkum považovat za relevantní vzhledem k předkládanému dokumentu.

Zjištění a informace z oblasti strategického řízení a jeho bariér na ministerstvech a krajích:

- Tvorba strategií naráží na nedostatek personálních kapacit a také nedostatek času na přípravu.
- S tím souvisí i omezování externích zakázek v této oblasti, kdy jsou v posledních letech úředníci na tvorbu strategií „sami“ (oproti minulosti, kdy jim většinou pomáhali externí dodavatelé).
- Spolupráce s odborníky je hodnocena pozitivně, obzvláště ve více decentralizovaných oblastech jako je např. školství nebo zdravotnictví.
- Podobně spíše pozitivně hodnotí někteří respondenti celkový posun v oblasti strategického řízení za uplynulých několik let.
- Zde se zdá být jedním z vlivných aktérů právě MMR, které klade větší důraz na zkvalitnění strategické práce, jejího řízení a hodnocení (včetně metodické podpory).

V dotazníkovém šetření byly také zjišťovány důvody, které vedly k vytvoření strategického dokumentu v daném úřadu. Z odpovědí je patrné:

- převaha fakultativních důvodů pro tvorbu strategie (řešení problémů v dané oblasti, konec platnosti předchozí strategie nebo také absence strategie), významným iniciátorem tvorby je vedení úřadu,

²⁴ Projekt je realizován s odbornou záštitou Ministerstva pro místní rozvoj (dále též „MMR“) z Operačního programu Zaměstnanost (registrační číslo projektu CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0003713).

- významnými (nikoliv převažujícími) důvody jsou také povinnosti a požadavky dané zákonem, resp. EU, a závěry z evaluace platné strategie. Mezi odpověďmi respondentů z resortů, hl. města Prahy a krajů nejsou významné rozdíly.

Z uvedeného je patrné, že ve veřejné správě jde převážně o řešení aktuálních problémů. To je v souladu se závěry šetření **Měření inovací ve veřejné správě 2019 – 2021** (MV ČR, 2022)²⁵, které uvádí, že *"Struktura inovací v české veřejné správě je nevyvážená. V inovačním portfoliu zcela chybí inovace anticipační²⁶ a zaměřené na poslání. To může signalizovat zaostávání české veřejné správy za světem a její nepřipravenost na globální trendy."*

3.2 Realizace vzdělávacího procesu SMART konceptu

Následným krokem v rámci vzdělávacího procesu je realizace pečlivě naplánovaného vzdělávání, přičemž je nezbytné zajistit čtyři faktory, které jsou pro efektivní vzdělávání nezbytnosti: vzdělávání SMART konceptu může být úspěšné, pokud má stanoveny (1) cíle vzdělávání, které musí být v každé fázi realizace dodržovány, dále (2) musí být stanoven jasný program vzdělávacího procesu, musí být udržována (3) motivace a zájem o vzdělávání ze strany účastníků školení k absolvování vzdělávací aktivity, a (4) lektori musí být kompetentní a v daném oboru dostatečně vzdělání, s dostatečně dlouhou praxí v oboru a s multidisciplinárními přesahy.

Cíle SMART vzdělávání by měly být určeny na základě stanovených potřeb vzdělávání v rámci realizace chytrých řešení a inovací. Při stanovení cílů je třeba brát v úvahu jejich reálný počet vzhledem k tomu, že je SMART koncept multioborový a multidisciplinární. Přecenění znalostí účastníků, jejich schopností chápat vše kontextově a jejich zatížení velkým objemem předávaných znalostí (o inovacích, o výzkumu, o dílčí specializaci a SMART komponentách) z toho vyplývajících neúměrně velkým množstvím studijních materiálů v krátkém časovém úseku může při učení způsobit vzděláným úředníkům více škody než užítku. Pro jednoznačnost je vhodné rozdělit cíle do dvou kategorií, na cíle programové a cíle jednotlivé vzdělávací akce a aktivity.

- Programové cíle zahrnují cíle celého vzdělávacího programu jako výstupu procesu stanovení potřeb vzdělávání ve SMART konceptu.
- Cíle vzdělávací akce obsahují cíle zaměřené na jednotlivé vzdělávací aktivity

Efektivní vzdělávání ve SMART konceptu a ve SMART komponentách musí vést k tomu, že se účastníci skutečně něco naučí, co budou schopni využívat v praxi svého pracoviště. Učení je relativně trvalou změnou vědomostí, dovedností, názorů a postojů nebo pracovního chování, včetně využití kreativního a inovačního potenciálu.

²⁵ Zpracováno v rámci projektu Ministerstva vnitra „Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014–2020“, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000125. Projekt je spolufinancován z prostředků Evropské unie, Evropského sociálního fondu.

²⁶ Anticipační inovace se zabývají vznikajícími problémy. V případě anticipačních inovací je klíčová explorace a sledování témat, která by mohla tvořit budoucí priority a cíle. U těchto inovací se jedná o znalost trendů a o předpoklad budoucího vývoje. Realizace takových inovací může mít přelomový charakter. Anticipační inovace začínají otázkou „Jak by mohly nové možnosti výrazně změnit adekvátní a relevantní činnost, tj. jaká by mohla nebo měla být nová opatření? Pro inovace tohoto druhu je možné využít metody práce typu sandboxů (jedná se o testování a exploraci radikálně odlišných řešení, resp. prozkoumání scénářů budoucího vývoje, jaké by mohl nabírat kontury, co by mohl přinést a co znamená z hlediska současných investic a aktivit).

Uvedenému požadavku musí být přizpůsoben program konkrétní vzdělávací akce, který obsahuje:

- časový harmonogram,
- obsah,
- použité metody
- zdroje i další lektorské materiály, především aktuální platné dokumenty, které budou odpovídat období, v němž je školení prováděno.

V úvahu musí být brány strategie a koncepce platné v době provádění školení (pomůckou je databáze strategií MMR a dokumentace k problematice SMART řešení, která je/bude pravidelně aktualizována na webových stránkách problematiky Smart cities MMR <https://budtesmart.cz/metodiky>

Závěrečným krokem systematického přístupu ke vzdělávání je **vyhodnocení celého procesu vzdělávání za dané období, resp. za daný vzdělávací cyklus**. Tento krok následuje bezprostředně po realizaci cyklu vzdělávacích aktivit, nejen z důvodu zachování objektivnosti získaných informací. Je třeba také zhodnotit sledované změny, zda umí úředníci nabyté znalosti a dovednosti využít v praxi a zda se projevují ve výsledcích úřadu, a to nejen v počtu realizovaných chytrých řešení, ale také prosazovaných a podporovaných inovacích. Vzdělávání je značným finančním výdajem úřadu, který investuje veřejné prostředky do svých zaměstnanců za účelem zvýšení kvality výkonu veřejné služby. Aby byly vynaložené finanční prostředky využity efektivně, musí být každé vyhodnocení vzdělávání směřováno ke zjištění nedostatků a silných stránek realizovaného vzdělávání, přičemž nedostatky jsou odstraňovány a silné stránky vzdělávacího procesu ještě více posilovány.

4. Vzdělávání s ohledem na věkovou, vzdělanostní a genderovou strukturu úředníků

Evropská populace obecně stárne. Tomuto trendu byla velká pozornost věnována už v minulých letech, v rámci strategie *Evropa 2020, The social investment package*, resp. v rámci *Strategického rámce The EU Occupational Safety and Health pro roky 2014-2020*. Problematika je soustavně řešena i nadále v rámci iniciativy *The European Pillar of Social Rights nebo New Skills Agenda for Europe*.²⁷ Tyto strategie a analytická vyhodnocení spojuje ve vztahu k problematice starších zaměstnanců zejména **důraz na vzdělávání, podporu profesní mobility, mezigeneračních projektů**, flexibilních forem zaměstnání, kariérní poradenství a zdravého životního stylu. Toto poznamenáváme zejména kvůli rostoucímu průměrnému věku lidí - úředníků v ČR.

Pokud jde o genderové rozložení, veřejná správa v České republice se nachází v evropském průměru – je zde zaměstnáno 58 % žen a 42 % mužů. Stejně velké rozdíly jsou patrné ve složení vyššího managementu. Vyšší management v ČR (tzn. pozice náměstků a ředitelů sekcí) je silně maskuliní – 11 % žen a 89 % mužů. Při započítání také nižšího managementu (vedoucí oddělení a ředitelé odborů) dostáváme poměr 43 % žen ku 57 % mužů. Největší změnu lze ve státní správě za posledních deset let vysledovat na úrovni náměstků a náměstkyň na ministerstvech, kdy například oproti roku 2011 (8,9 %), bylo zastoupení žen v roce 2019 32%. Naopak na úrovni ředitelů a ředitelek za poslední desetiletí

²⁷ více viz <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1226&langId=en>

nedošlo k výraznému nárůstu a podíl žen na této pozici se od roku 2008 pohybuje mezi 27 až 34 %. Obdobně je na tom pozice vedoucí oddělení, kde také nedochází k větším výkyvům, nicméně ženy jsou zde od roku 2012 zastoupeny ve více než 40 %.²⁸

Demograficky se struktura jeví vyváženě: 2 % zaměstnaných mladších 25 let, 34 % ve věku 26 – 40 let, 56 % ve věku 41 – 61 let a 8 % starších 62 let. Nejmladší zaměstnanci a zaměstnankyně zaujímají především asistentské a sekretářské pozice (75 % žen). Muži převažují ve věkové kategorii nad 62 let (59 %). ČR má více než 6250 obcí, 80 % obcí méně než 1000 obyvatel. Starostky nalezneme ve více než čtvrtině obcí. V roce 2021 oproti roku 2017 se počet starostek rozrostl o 138 na 1656 celkem. V obcích s počtem obyvatel od 199 do 499 dosahuje počet žen v čele obcí 28 % a je zde nejvyšší ze všech velikostních kategorií. Podíl starostek klesá s velikostí obce a zdaleka nejmenší je v největších obcích, a to pouhých 15 %.²⁹

4.1 Digitální domorodci a digitální imigranti

K popisu rozdílů v technologické gramotnosti a zkušenostech s digitálními technologiemi mezi různými generacemi se dnes již běžně používají pojmy digitální domorodci a digitální imigranti. Tyto pojmy se poprvé objevily v roce 2001 v článku "Digital Natives, Digital Immigrants" od Marca Prenskyho. Ten popisuje digitální domorodce jako osoby, které vyrůstají v době, kdy jsou digitální technologie již běžnou součástí jejich každodenního života. Jsou s nimi obeznámeni od dětství a mají přirozenější a intuitivnější přístup k digitálním nástrojům, jako jsou počítače, internet, mobilní telefony a sociální média. Na druhé straně jsou digitální imigranti. To jsou lidé, kteří se s digitálními technologiemi setkali až později v životě, například během svého dospívání nebo dospělosti. Ti mohou mít menší zkušenosti s digitálními technologiemi a mohou potřebovat více času a trpělivosti, aby se naučili používat nové technologie.³⁰

Dělení lidí na digitální domorodce a digitální imigranty se používá k popisu těchto rozdílů a k upozornění na to, že generace vyrůstající v digitálním prostředí se mohou lišit od generací, které se s digitálními technologiemi setkaly později. Toto rozdělení může být užitečné při vytváření vzdělávacích programů nebo při vývoji nových digitálních nástrojů a služeb, které budou lépe přizpůsobeny potřebám různých skupin uživatelů.

Kategorie digitálních domorodců a digitálních imigrantů se vztahují také úředníky ve veřejné správě v Česku. Úředníci v této oblasti mají velkou zodpovědnost za správu informací a služeb veřejné správy a musí být schopni efektivně využívat moderní digitální technologie, aby mohli plnit své úkoly a poskytovat občanům potřebné informace a služby, zejména v souvislosti se SMART konceptem.

Pro úředníky ve veřejné správě je důležité, aby měli dostatečnou digitální gramotnost, aby byli schopni efektivně a bezpečně využívat moderní digitální nástroje a poskytovat občanům potřebné informace a služby. Proto se ve veřejné správě v Česku věnuje pozornost vzdělávání a školení úředníků

²⁸ Strategie rovnosti žen a mužů na léta 2021 – 2030. Úřad vlády ČR [online]. Únor 2021. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Aktuality/Strategie_rovnosti_zen_a_muzu.pdf

²⁹ KAMENÍČKOVÁ, Věra. Kdo stojí v čele obce – žena či muž?. Deník veřejné správy [online]. 2. 12. 2021. Dostupné z: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6822497>.

³⁰ PRENSKY, Marc. Digital Natives, Digital Immigrants. On the Horizon (MCB University Press) [online]. October 2001, (Vol. 9 5).

v oblasti digitálních technologií, aby mohli lépe plnit své úkoly a efektivně poskytovat služby občanům v souvislosti se SMART konceptem.

4.2 Digitální imigranti v age-managementu SMART konceptu

Většina úředníků ve veřejné správě je v produktivním věku, ale mohou se mezi nimi najít i úředníci staršího věku nebo mladší úředníci. Je důležité brát v úvahu individuální potřeby a schopnosti úředníků při plánování vzdělávání a rozvoje jejich dovedností. Relativně vysoký podíl starších zaměstnanců nelze považovat za nežádoucí. Jejich působení ve veřejné správě může být velmi přínosné, jelikož v naprosté většině případů disponují cenným know-how a hlubokou znalostí fungování veřejné správy. Na druhé straně se jedná o lidi, kteří jsou více konzervativní a hledání nových - zejména digitálních - řešení se u nich dá předpokládat daleko méně než v mladších generacích.

Český statistický úřad provedl v roce 2017 šetření³¹, podle nějž má ve věkové kategorii 55 - 64 let 32 % lidí nízké digitální schopnosti, 27 % základní digitální schopnosti a pouze 9 % pokročilé **digitální schopnosti**. Demografické změny budou vyžadovat zvýšení důrazu na uplatňování principů tzv. age-managementu, tedy řízení potenciálu lidí s ohledem na věk, a to zejména ve vztahu ke starším **zaměstnancům 55+**. Do této věkové skupiny v současnosti spadá průměrně 28 % zaměstnanců územních samospráv a 27 % zaměstnanců služebních úřadů.

Nejvyšší podíl osob 55+ lze sledovat u obcí I. typu, městských částí hl. m. Prahy a obcí II. typu. Naopak nejnižší podíl zaměstnanců 55+ vykazují kraje.

Jako starší zaměstnanci (digitální imigranti) jsou označeny skupiny 55+. Podle údajů z roku 2020 představují nejsilnější věkovou skupinu státní zaměstnanci ve věku 45 až 49 let, nicméně obdobně početně zastoupené jsou skupiny zaměstnanců od 40 do 59 let. Tyto čtyři věkové skupiny (40 – 44, 45 – 49, 50 – 54 a 55 – 59) zaměstnanců tvoří 62 % všech zaměstnanců služebních úřadů.³²

Zaměstnanci ve věkové kategorii 55+ tvoří 27 % všech státních zaměstnanců. Naopak státní zaměstnanci mladší 30 let představují 7 % státních zaměstnanců. Průměrný věk státního zaměstnance je 46,5 roku. Podle těchto údajů lze očekávat, že během 10 let bude potřeba nahradit zhruba čtvrtinu současných státních zaměstnanců.³³

V ministerstvech a dalších ústředních správních úřadech je věková struktura zaměstnanců starších 55 let podobná údajům vztaheným ke všem zaměstnancům, o 2 % je více zaměstnanců 65+, naopak o 3 % je méně zaměstnanců mezi 55 a 59 lety. Ministerstva a ostatní ústřední správní úřady budou muset tedy v krátké době rychleji a ve větší míře reagovat na nutnou obměnu státních zaměstnanců než ostatní služební úřady. V horizontu deseti let je situace obdobná jako u ostatních služebních úřadů. U ministerstev a ostatních ústředních správních úřadů je výrazně méně zastoupena věková skupina 18

³¹ ČSÚ, Senioři v mezinárodním srovnání, dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/seniori-v-cr-v-datech-2017>.

³² Analýza stárnutí zaměstnanců veřejné správy: 2020. Ministerstvo vnitra ČR: „Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020“, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000125 [online]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/analiza-starnuti-zamestnancu-verejne-spravy-2020.aspx>

³³ Analýza stárnutí zaměstnanců veřejné správy: 2020. Ministerstvo vnitra ČR: „Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020“, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000125 [online]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/analiza-starnuti-zamestnancu-verejne-spravy-2020.aspx>

až 24 let, ale věková skupina 25 až 29 je již procentuálně srovnatelná se stavem ve všech služebních úřadech, resp. ministerstva a ostatní ústřední správní úřady mají o 1 % zaměstnanců v této věkové skupině více, což odpovídá i charakteru činností vykonávaných na těchto typech úřadů.³⁴

Územní samospráva. Pro úřady českých samospráv je typická převaha žen. Nejméně mužů je zastoupeno na krajských úřadech (27 %) a v Praze (26 %). Na městských úřadech obcí s rozšířenou působností tvoří muži přesně třetinu zaměstnanců, o něco více je jich v obcích s pověřeným úřadem (38 %). Nejvíce mužů pracuje na úřadech obcí I. typu, jejich podíl činí 45 %. Z hlediska námi sledované problematiky stárnutí pracovní síly je důležitost faktoru pohlaví diskutabilní. U žen, které se narodily před rokem 1971 lze očekávat dřívější odchod do důchodu. Na druhou stranu ale lze konstatovat, že ženy mají delší dobu dožití, a tedy u mužů lze očekávat horší zdravotní stav, který je důležitým faktorem pracovní výkonnosti i pravděpodobnosti předčasného odchodu do důchodu. Zároveň je pozorovatelnou skutečností, že se do života obcí často zapojují právě lidé, kteří odešli do důchodu nebo jsou ve vyšším věku a nejsou tolik vázáni rodinnými povinnostmi. Toto se týká zejména nejmenších obcí.³⁵

4.3 Digitální domorodci v age-managementu SMART konceptu

V kontextu relativně vysokého podílu starších osob, ze kterého vyplývá, že v příštích deseti letech odejde do důchodu asi 1/4 - 1/3 současných zaměstnanců veřejné správy, však vyvstává problém při současném zohlednění podílů zaměstnanců **do 31 let**. Ten průměrně v územních samosprávách ani na služebních úřadech **nepřesahuje 10 %**. Tato data naznačují, že veřejná správa není pro mladé lidi příliš atraktivním zaměstnavatelem a do budoucna tak může být ohrožena kontinuita nástupnictví a zajištění bezproblémového fungování a poskytování služeb. Na druhé straně je to příležitost pro automatizaci řady činností a pro rozsáhlejší nasazení digitálních/informačních technologií.

V rámci uplatňování vzdělávání v rámci age-managementu tak musí být důraz také na opatření cílená na mladou generaci. Orgány veřejné správy by měly sledovat obsazenost jednotlivých agend a fluktuaci zaměstnanců, aby bylo možné identifikovat pracovní pozice, které jsou či budou demografickými změnami nejvíce zasaženy.

Indikátor atraktivity práce na úřadech územních samospráv pro mladší ročníky

Dle OECD³⁶ nejsou pro velkou část současné generace mladých pracovníků příliš atraktivní typické výhody zaměstnání ve veřejné správě, tj. vysoká stabilita v době krize či **určitá míra definitivy**. Klíčovými faktory, atraktivními pro mladé zaměstnance, jsou zejména flexibilita práce, vyšší míra autonomie, soulad s organizační kulturou, možnost kvalitního vzdělávání, motivující pracovní prostředí a práce s pozitivním dopadem na společnost. Svou roli v motivaci mladých pracovat ve veřejné správě samozřejmě sehrává také odměňování.

³⁴ Analýza stárnutí zaměstnanců veřejné správy: 2020. Ministerstvo vnitra ČR: „Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020“, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000125 [online]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/analyza-starnuti-zamestnancu-verejne-spravy-2020.aspx>

³⁵ Analýza stárnutí zaměstnanců veřejné správy: 2020. Ministerstvo vnitra ČR: „Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020“, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000125 [online]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/analyza-starnuti-zamestnancu-verejne-spravy-2020.aspx>

³⁶ OECD. PGC Symposium: Recruiting the public service of the future. 2019.

Je vhodné sledovat podíl mladých zaměstnanců (tj. do 30 let), který může do určité míry sloužit jako indikátor atraktivity práce na úřadech územních samospráv pro mladší ročníky, kterými bude nutné do jisté míry odcházející zaměstnance nahradit.

Také toto je potřebné brát do úvahy při tvorbě SMART konceptu a vzdělávání úředníků jak k jeho vzniku, tak naplňování. Právě generace digitálních domorodců může inovativní řešení, která budou ovlivňovat nejen jejich obec, město, region či celou Českou republiku, prosazovat aktivně a bude se účastnit také změny chodu úřadů tak, aby veřejná správa byla co nejvíce klientsky orientována a zároveň byly naplňovány požadavky na způsob a obsah práce digitálních domorodců.

4.4 Regionální věkové rozdíly úředníků

Analýza stárnutí zaměstnanců veřejné správy³⁷ uvádí podrobná data následovně:

Krajské úřady:

Na krajských úřadech byli v roce 2019 nejsilněji zastoupeni zaměstnanci ve věku 36 až 45 let. Starších zaměstnanců ve věkové kategorii 56+ bylo celkem 1587, tedy podíl této skupiny činil 20 %. Zaměstnanců mladších 31 let pracovalo na krajských úřadech pouze 713, tj. 9 %. Průměrný věk zaměstnanců krajů v celé republice byl 45 let.

Nejvíce **starších zaměstnanců** pracovalo v Pardubickém a Středočeském kraji, nejmenší podíl starších zaměstnanců měl kraj Moravskoslezský (pouze 20 % nad 55 let), přesto byl zde průměrný věk zaměstnanců 45 let. Během následujících 10 let odejde do důchodu více než jedna pětina zaměstnanců krajů.

Hlavní město Praha:

Pražské úřady³⁸ mají mezi zaměstnanci silně zastoupenou věkovou skupinu starších zaměstnanců – v roce 2019 bylo starších 55 let 2496, tj. 31 %. Zaměstnanců do 31 let zde pracovalo 772, tj. 9,6% podíl. Zajímavý je i poměrně velký počet zaměstnanců nad 66 let, kterých je více než 6 %, tedy více, než zaměstnanců ve věkové kategorii do 25 let, kterých je pouze 1,7 %. Průměrný věk zaměstnanců byl 48 let. Lze tedy očekávat, že během 10 let bude potřeba nahradit zhruba třetinu současných zaměstnanců.

Obce s rozšířenou působností:

Na 202 úřadech **obcí s rozšířenou působností** bylo v roce 2019 zaměstnáno 11 349 osob starších 55 let, tedy podíl starších zaměstnanců činil 23 % zaměstnanců. Pouze 9,5 % zaměstnanců pak bylo mladších 31 let. Průměrný věk zaměstnanců obcí III. stupně byl 46,3 let. Během následujících deseti let tak do starobního důchodu odejde přibližně čtvrtina zaměstnanců obcí s rozšířenou působností.

Obce s pověřeným obecním úřadem:

Ve 177 obcích s **pověřeným obecním úřadem** pracovalo v roce 2019 2363 zaměstnanců starších 55 let, tj. téměř 30% podíl. Pouhých 7,5 % zaměstnanců bylo mladších 31 let, přičemž zaměstnanců do 25 let

³⁷ Analýza stárnutí zaměstnanců veřejné správy: 2020. Ministerstvo vnitra ČR: „Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020“, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000125 [online]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/analyza-starnuti-zamestnancu-verejne-spravy-2020.aspx>

³⁸ Zaměstnanci hlavního města Prahy a jeho městských částí, kterých je dohromady 7975, jsou sledováni společně, protože na trhu práce se pohybují ve stejném území.

byla pouze 2 %. Průměrný věk zaměstnanců byl 48,2 let. Lze tedy očekávat, že během deseti let bude muset být třetina zaměstnanců obcí II. stupně nahrazena.

Obecní úřady malých obcí:

Nejsilnější početní zastoupení starších zaměstnanců je na obecních úřadech malých obcí – na 3542 z nich jich starších 55 let bylo v roce 2019 zaměstnáno 9993, tj. téměř 35% podíl. Zaměstnanců mladších 31 let bylo pouze 6,3 %, tedy 1795. Zaměstnanců starších 66 let, tedy těch, kteří by již mohli být ve starobním důchodu, bylo více, než mladých zaměstnanců do 25 let. Průměrný věk zaměstnanců obcí I. stupně byl 49,5 let. Během následující dekády tak bude potřeba nahradit více než třetinu zaměstnanců nejmenších obcí, během 15 let pak dokonce více než polovinu. Je však nutné zdůraznit, že uvedená data jsou v případě obcí I. stupně pouze dílčí, jelikož v Informačním systému o platech nejsou zaevidovány všechny obce. **Z velmi nízkého zastoupení mladých osob do 30 let (pouze 8% podíl) lze odvozovat, že v současnosti nejsou územní samosprávy pro mladé uchazeče o zaměstnání příliš atraktivními zaměstnavateli.** Na tuto skutečnost je potřeba reagovat, jelikož bude s postupným odchodem starších zkušených zaměstnanců vzrůstat poptávka po jejich nahrazení. Zároveň je to příležitost pro (digitální) změnu.³⁹

4.5 Jakým vzděláním disponují starší zaměstnanci územní samosprávy⁴⁰

U obcí všech typů a hlavního města Prahy (včetně jejích městských částí) převažuje středoškolské vzdělání⁴¹ V případě krajských úřadů převažuje vysokoškolské vzdělání, které je v případě obcí III. typu a Prahy druhé nejčastější. Tomu musí být přizpůsoben obsah i forma vzdělávání.

V roce 2019 na úřadech krajů, hl. m. Prahy a městských částí Prahy a obcí II. a III. typu ve sledované věkové skupině 56+ mělo 11 % pracovníků vedoucí pozici. V případě obcí I. typu disponovaly některým stupněm řízení pouze 2 % starších zaměstnanců. Tento nízký podíl lze mimo jiné vysvětlit tak, že na malých obcích je obecně méně vedoucích pozic. Starší pracovníci jsou rovněž v případě obcí se základním rozsahem kompetencí zařazováni do nižších platových tříd – nejčastější je pro ně 2. platová třída. Z toho lze usuzovat, že jsou zaměstnáni zejména na pomocných a technických pozicích, což odpovídá i výše zmíněnému nízkému podílu na řízení. Co se týče ostatních typů samospráv, na krajských úřadech jsou starší zaměstnanci nejčastěji zařazeni v 11. platové třídě, v hl. m. Praze a městských částech Prahy a na úřadech obcí III. typu v 10. platové třídě a na úřadech obcí II. typu v 9. platové třídě. Nejdéle jsou v průměru starší pracovníci zaměstnáni na úřadech obcí III. typu, a to po dobu 15,4 let. V případě hl. m. Prahy a městských částí Prahy je průměrná doba zaměstnání starších osob 13,6 let, u obcí II. typu 12,8 let, na krajských úřadech 9,4 let a na obcích I. typu 8,6 let.

³⁹ Analýza stárnutí zaměstnanců veřejné správy: 2020. Ministerstvo vnitra ČR: „Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020“, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000125 [online]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/analyza-starnuti-zamestnanctu-verejne-spravy-2020.aspx>

⁴⁰ Analýza stárnutí zaměstnanců veřejné správy: 2020. Ministerstvo vnitra ČR: „Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020“, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000125 [online]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/analyza-starnuti-zamestnanctu-verejne-spravy-2020.aspx>

⁴¹ Zahrnutý všechny typy středního vzdělání

5. Jaké dovednosti potřebují získat účastníci vzdělávání ve SMART konceptu?

V zásadě existuje několik důvodů, proč je z pohledu zaměstnanců ve veřejné správě důležité se zaměřit na rozvoj dovedností, které budou relevantní v méně či více vzdálené budoucnosti a to nejen v souvislosti s konceptem SMART. V důsledku nové dělby práce mezi lidmi, stroji a algoritmy budou muset i pracovníci ve veřejné správě hledat svou komparativní výhodu oproti funkcionalitě automatizovaných systémů a inteligentních aplikací. Již nyní jsou nuceni reagovat na rychle se rozvíjející technologické inovace a přizpůsobovat se neustále se měnícímu charakteru práce.

Adaptovat se na tyto změny jim umožní buď zvyšování kvalifikace (upskilling) nebo rekvalifikace (reskilling), aby si osvojili „klíčové kompetence budoucnosti“.

Pro realizaci SMART přístupů v úřadech veřejné správy je vhodné využití konceptu Reskilling revolution. Úředníci, kteří pracují v oblasti inovativních - SMART - řešení, potřebují rozvíjet své digitální znalosti a technologické dovednosti, aby byli schopni efektivně využívat data a technologie pro řešení různých výzev v lokálním měřítku, jako jsou doprava, životní prostředí, zdravotnictví, sociální služby, školství nebo bezpečnost a další. Kromě toho potřebují rozvíjet své soft skills - „měkké“ dovednosti, jako jsou komunikační dovednosti a týmová spolupráce tak, aby mohli účinně spolupracovat s různými partnery a zainteresovanými stranami.

Reskilling Revolution⁴² je koncept, který se zaměřuje na zlepšení připravenosti lidí **pracovat v rychle se měnícím pracovním světě,** což je stále více potřebné obecně, v jakémkoli povolání, v oblasti SMART řešení, která jsou inovativní z principu, je toto zvláště významné. Schopnost vytvářet prostředí pro inovace, realizovat inovace a adaptovat se na inovace patří k základním projevům SMART přístupů.⁴³

Reskilling Revolution zahrnuje řadu aspektů rozvoje schopností pracovníků pro budoucí pracovní trh. K hlavním oblastem rozvoje podle tohoto konceptu patří:

1. Vzdělávání a rozvoj pracovníků: zlepšení schopností pracovníků prostřednictvím vzdělávání a rozvoje v oblasti inovací a chytrých (nových) řešení.
2. Technologické změny - přizpůsobení se pracovníků novým technologiím, které se objevují na trhu práce.
3. Pracovní trh - analýza trhu práce a rozvoj schopností, které jsou nezbytné pro úspěšné zaměstnání v rychle se měnícím světě.

⁴² V lednu roku 2020, na veletrhu v Davosu, Světové ekonomické fórum spustilo iniciativu "Reskilling Revolution", která má za cíl poskytnout lepší vzdělání, nové dovednosti a lepší práci lidem do roku 2030. Proto se stávají stále relevantnější otázky týkající se zlepšování kvality vzdělávání. <https://initiatives.weforum.org/reskilling-revolution/home>

⁴³ Bashynska, Iryna, Oksana Garachkovska, Yaroslav Kichuk, Tetiana Podashevska a Olga Bigus. Smart Education 4.0: Balancing Dual-Distance and Reskilling Revolution. Studies of Applied Economics [online]. 2021, 39(6). ISSN 1697-5731. Dostupné z: [doi:10.25115/eea.v39i6.5262](https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5262).

4. Spolupráce mezi podniky a vzdělávacími institucemi - cílem je zajištění takového vzdělávání, aby budoucí pracovníci získali potřebné vzdělání a zároveň byla rozvíjena jejich flexibilita pro budoucí trh práce.
5. Flexibilní kariérní možnosti - umožňují pracovníkům měnit svou profesi v průběhu času (ne měnit jen zaměstnání, ale profesi, obor s multidisciplinárním zaměřením).
6. Spolupráce mezi státem a soukromým sektorem - pro rozvoj schopností pracovníků inovovat a realizovat chytrá řešení.

Obsah tohoto konceptu se může lišit podle potřeb pracovníků a trhu práce v různých oborech a odvětvích. Pokud jde o SMART řešení, může se reskilling revolution koncept využít např. v oblasti **“měkkých” dovedností (soft skills)** úředníků veřejné správy takto:

1. Vzdělávání v komunikačních dovednostech tak, aby úředníci mohli účinně komunikovat s různými partnery a zainteresovanými stranami. Toto je v oblasti SMART specifické, protože se jedná o holistický přístup, horizontální provazování sektorů, což vyžaduje velkou schopnost komunikace, např. vysvětlování na příkladech a pod. Vzdělávání musí zahrnovat jak obecné komunikační dovednosti, tak jejich specifické úpravy pro potřeby pro oblast inovací, resp. SMART koncept. V závislosti na typu vzdělávání (dle pravidel pro úředníky samospráv a státní úředníky) to bude zahrnovat vzdělávání v prezentačních dovednostech, schopnosti vysvětlit složité technologie a multidisciplinární koncepty laické i odborné veřejnosti nebo politické reprezentaci.
2. Vzdělávání v týmové spolupráci - úředníci, kteří pracují v rámci SMART konceptu, potřebují více než v jiných oblastech míst schopnost rozvíjet týmovou spolupráci, aby mohli účinně spolupracovat s různými partnery a zainteresovanými stranami při řešení komplexních nových výzev.
3. Vzdělávání v řízení projektů - obecná znalost projektového managementu by měla být doplněna a uzpůsobena komplexitě problematiky SMART tak, aby úředníci mohli účinně (procesně i finančně) řídit multioborové projekty.
4. Vzdělávání v inovacích a aplikovaném výzkumu: Úředníci, kteří pracují na SMART projektech, potřebují rozvíjet své schopnosti v realizaci inovací, a aplikaci výsledků výzkumu do praxe, proto by měli znát jak roli výzkumu pro praxi, tak být schopni aplikovat výsledky výzkumu, tedy provádět transfer znalostí. Tato specifická dovednost zatím nemá zázemí systematického vzdělávání např. na vysokých školách.
5. Všechny tyto typy vzdělávání by měly být nabízeny ve formě kurzů, školení, workshopů nebo mentoringu, a to systematicky. Jednorázové proškolení není dostatečné.

Příklady reskilling revolution vzdělávání úředníků v oblasti **základních - hard skills** pro potřeby SMART řešení jsou zejména:

1. Vzdělávání v digitálních znalostech - k základním patří práce s počítačem, softwarem a internetem, nicméně pro inovativní řešení je nezbytné pravidelně procházet vzděláváním v nových technologických - digitálních možnostech. Nejde o znalosti specialistů v IT oborech, ale o všeobecnou znalost nových možností uplatnění digitálních technologií.

2. Vzdělávání v technologických dovednostech: Úředníci, kteří pracují na SMART projektech, by měli mít alespoň základní znalosti o možnostech využití robotiky, automatizace, umělé inteligence - strojového učení atd.
3. Vzdělávání v datové analýze je nezbytné především pro evidence informed přístupy ve veřejné správě. V rámci SMART konceptu je nezbytné sbírat potřebná data, analyzovat je a vyhodnocovat a na tomto základě inovovat, resp. hledat nová řešení. Pro názornost, oblastí zájmu může být IoT nebo znalosti využití satelitních dat.
4. Vzdělávání v programování je pro určité profese v rámci týmů pro SMART řešení nezbytností, pro další pracovníky je nezbytné mít alespoň základní orientaci v této problematice.
5. Všechny tyto typy vzdělávání by měly být nabízeny ve formě kurzů, školení, workshopů nebo mentoringu. Vzhledem k novosti a tím obtížnosti úloh např. pro seniorní úředníky je nezbytné volit vhodnou (a názornou) formu vzdělávání.

6. Systém SMART zaškolování a vstupní vzdělávání - "train the trainer"

Je důležité, aby úředníci veřejné správy byli dobře vyškoleni v oblasti konceptů SMART, což jim pomůže plánovat a realizovat projekty a služby efektivněji a s větší pravděpodobností dosáhnout stanovených cílů. To může přispět ke zlepšení kvality života obyvatel tak, aby veřejná správa na všech úrovních a ve spolupráci s partnery (např. v rámci quadruple helix) byla schopna reagovat na měnící se potřeby lidí, firem, dalších typů organizací a uskupení .

Vyškolení úředníci také budou schopni lépe využívat technologie a inovativní řešení pro řízení regionálních, městských nebo obecních služeb a pro zlepšení kvality života obyvatel. Na centrální úrovni státní správy budou schopni "dohlédnout" dopady nových řešení v území a na život lidí.

1. Při školení úředníků veřejné správy v oblasti konceptů SMART mohou být použity vzdělávací programy nebo školení, které účastníkům pomohou pochopit, jak mohou tyto koncepty chytrých řešení používat ve své práci a jak je mohou aplikovat v praxi. Lze použít metodu "train the trainer", při které jsou zkušení úředníci nebo odborníci na dané téma vyškoleni tak, aby byli schopni tento znalosti předávat dále.
2. Kromě mentoringu by měl být běžnou součástí organizace vzdělávání v oblasti SMART konceptu také systém zaškolování, během kterého by se nový zaměstnanec měl seznámit s různými agendami vykonávanými v dané organizaci se zaměřením na nové technologie, práci s daty a inovativní chytrá řešení.
3. Další možností je vytvoření vzdělávacího manuálu nebo průvodce, který úředníkům poskytne podrobné informace o konceptech SMART a ukáže jim, jak je mohou používat ve své práci. Může se také vytvořit online vzdělávací kurz nebo webinář, který úředníkům poskytne přístup k potřebným znalostem a dovednostem z pohodlí jejich pracovního prostředí.

V oblasti zaškolování a úvodních školení společných pro všechny úrovně úředníků v rámci hierarchie veřejné správy by se mělo jednat o vytvoření základního pohledu na tvorbu a realizaci SMART konceptu, vzdělávání by mělo zahrnovat následující témata:

1. Úvod: popis konceptu SMART a vysvětlení, proč se koncept zabývá výzvami a příležitostmi spojenými s implementací SMART řešení a projektů.
2. Základy konceptu SMART: Popis klíčových pojmů, nástrojů a technologií, které se používají v rámci SMART řešení (v současnosti senzory, internet věcí, umělá inteligence, 5G sítě apod.)
3. SMART politiky a plánování: popis konceptů, politik a plánů, které jsou potřebné k rozvoji SMART řešení (strategie a koncepce na dané úrovni veřejné správy, akční plány, mechanismy práce v rámci SMART konceptu atd)
4. Financování a implementace SMART projektů: Analýza potřebných kroků, investic do SMART projektů nebo neinvestiční/nefinanční realizace, finančních nástrojů a různé možnosti financování, vyjasnění právních a regulačních otázek.
5. Představení různých modelů správy a řízení, které se používají v rámci SMART konceptu, včetně diskuze o úloze komunit a soukromého sektoru.
6. Praktické příklady a case studies: popis konkrétních případů, jak jsou SMART řešení používána např. v různých městech po celém světě, analýza toho, co se podařilo a co ne.
7. Shrnutí klíčových poznatků a diskuze o budoucnosti SMART řešení a trendů, které se objevují.

7. Víceúrovňový přístup k průběžnému vzdělávání účastníků s různou úrovní znalostí

Digitální domorodci a digitální imigranti mají různou **vstupní** úroveň znalostí, tj. mají rozdílné předpoklady zejména pro využití digitálních nástrojů, i když jejich (ne)znalost SMART konceptu je stejná. Proto je důležité přizpůsobit vzdělávací obsah pro účastníky školení jak s vyšší úrovní znalostí (digitální domorodci) tak pro účastníky s nižší úrovní znalostí (digitální imigranty). Současně digitální imigranti oplývají pracovními zkušenostmi a znalostmi, na které je třeba navazovat. Tím se maximálně zefektivní proces učení.

Jednou z možností, jak přizpůsobit vzdělávací obsah pro účastníky s různou úrovní znalostí, je **rozdělit vzdělávací program na různé úrovně**. Například lze nabídnout základní kurz pro digitální imigranty, který se zaměřuje na základy konceptu SMART a klíčové technologie, a pokročilý kurz pro digitální domorodce, který se zaměřuje na specifické příklady a aplikace v rámci místní komunity nebo celonárodního řešení.

Dalším způsobem, jak dosáhnout cíle, tj. dostatečné znalosti pro realizaci SMART konceptu, je nabídnout **flexibilní vzdělávací program, který umožňuje účastníkům pracovat na své vlastní úrovni a ve svém vlastním tempu**. Nejlepší je, pokud může úřad nabídnout online vzdělávací materiály, které účastníci mohou procházet a studovat podle svého uvážení, nebo nabídnout možnost účasti na výběrových tématech pro účastníky s vyšší úrovní znalostí.

Důležité je také poskytnout jednoduché a srozumitelné vysvětlení klíčových pojmů a technologií pro účastníky s nižší úrovní znalostí a zároveň **nabídnout dostatečnou hloubku a komplexnost pro účastníky s vyšší úrovní znalostí**. Je také důležité, aby vzdělávací program zahrnoval interaktivní

prvky, jako jsou diskuse, workshopy a praktická cvičení, která umožní účastníkům aplikovat své znalosti a vyzkoušet si je na praktických příkladech⁴⁴.

Dalším způsobem je použití komunitního přístupu, ve kterém se účastníci vzdělávání společně učí a sdílejí své znalosti a zkušenosti. Tímto způsobem mohou účastníci s nižší úrovní znalostí získat od účastníků s vyšší úrovní znalostí. Toto je ovšem užitečné i pro účastníky s vyšší úrovní znalostí.

Přizpůsobení vzdělávacího obsahu pro účastníky s různou úrovní znalostí může být výzva, kterou lze naplnit několika způsoby:

1. Vytvoření různých úrovní vzdělávacího obsahu: lze vytvořit různé verze vzdělávacího obsahu pro účastníky s různou úrovní znalostí, například základní, střední a pokročilou úroveň.
2. Použití různých formátů: lze použít různé formáty pro vysvětlení stejného tématu, jako jsou prezentace, videa, interaktivní cvičení nebo diskuse.
3. Použití analogií a příkladů: použití analogií a příkladů z běžného života může pomoci účastníkům s nižší úrovní znalostí lépe pochopit SMART koncepty.
4. Zajištění dostatečné interakce: poskytnout účastníkům dostatečnou příležitost k interakci a diskusi, například skupinové práce nebo dotazníky, které jim umožní sdílet své názory a dotazy.
5. Flexibilní přístup: Přizpůsobení vzdělávacího obsahu na míru potřebám účastníků během vzdělávání, například poskytnutím dalších zdrojů pro ty, kteří potřebují více podpory.
6. Průběžné poskytování zdrojů znalostí a informací pro další studium: vedle seznamu literatury a dalších zdrojů pro další studium tak, aby mohli prohloubit své znalosti po ukončení vzdělávání "na místě", poskytovat toto průběžně na stránce www.budtesmart.cz. Inovace jsou inovacemi jen po krátkou dobu, nová řešení a nové přístupy, které jsou vlastní konceptu SMART by tedy měly být zveřejňovány průběžně.

7.1. Metoda vzdělávání digitálních imigrantů

Metoda vzdělávání digitálních imigrantů se liší od metody vzdělávání digitálních domorodců v tom, že se zaměřuje na potřeby a zkušenosti lidí, kteří se s digitální technologií setkali později v životě a nejsou pro ně přirozenou součástí života.

Digitální imigranti se učí přizpůsobovat se svému - měnícímu se - prostředí podobně, jako všichni přistěhovalci. Někteří se přizpůsobují hůře, někteří lépe, ale vždy si do jisté míry zachovávají svůj "přízvuk", tedy zvyky z minulosti. "Přízvuk digitálního imigranta" se projevuje například tím, že se pro informace obrací na internet až jako druhou možnost, nikoli jako první, nebo že si raději přečte manuál k programu, než aby předpokládal, že se program sám praxí naučí používat (Learning by doing⁴⁵). Dnešní seniornější úředníci a pracovníci ve veřejném sektoru byli "socializováni" jinak, než jejich děti a nyní se učí digitální dovednosti pomaleji a postupně, jakoby se učili nový cizí jazyk. Existují stovky příkladů "digitálního přízvuku přistěhovalců". Patří mezi ně například zvyk vytisknout si e-mail;

⁴⁴ Příkladem jsou kurzy kybernetické bezpečnosti, které pro veřejnou správu i občany připravuje a realizuje NÚKIB

⁴⁵ Learning by doing (učení se vlastní činností, konáním, zkušenostmi, aplikací teorie přímo v tvořivé práci) je konstruktivistická metoda v edukaci. Učení praxí odkazuje na teorii vzdělávání. Tuto teorii vyložil americký filozof John Dewey a latinskoamerický pedagog Paulo Freire. Je to praktický přístup k učení, což znamená, že studenti musí komunikovat se svým prostředím, aby se učili.

potřeba vytisknout si dokument napsaný na počítači, aby si ho digitální imigranti mohli přečíst a upravit tužkou, místo toho, aby jej upravovali pouze na obrazovce.

Digitální imigranti mohou mít například nižší úroveň znalostí a dovedností v oblasti digitálních technologií a mohou mít menší sebevědomí v jejich používání. Vzdělávání digitálních imigrantů by proto mělo být dostatečně podrobné a zaměřené na základy, aby účastníci lépe pochopili, jak digitální technologie fungují a jak je mohou využívat v praxi.

Při vzdělávání úředníků v konceptu SMART je důležité přizpůsobit vzdělávací metodiku a materiály úrovni znalostí a dovedností účastníků. Pro starší úředníky, kteří jsou digitálními imigranty, je vhodné vzdělávání zaměřit na základní principy a koncepty SMART a poskytnout jim více teoretického vzdělání. Může být také užitečné věnovat více času vysvětlování nových technologií a nástrojů, aby starší úředníci měli dostatečný základ pro jejich používání, ovšem v roli uživatelů a těch, kteří v principu novým nástrojům rozumí a proto nebrání jejich užití v problematice, kterou odborně řeší. Je důležité vytvářet příležitosti pro diskusi a dotazy, aby starší úředníci mohli lépe pochopit nové informace a dovednosti. Je důležité zajistit, aby vzdělávací materiály byly srozumitelné a přístupné pro všechny účastníky, a aby se zohlednila individuální rychlost učení a potřeby účastníků.

Využití základních konceptů a principů SMART při vzdělávání digitálních imigrantů

Pro sestavení vzdělávacího obsahu SMART konceptu pro digitální imigranty by mělo být zahrnuto několik klíčových prvků:

1. Při vzdělávání digitálních imigrantů je důležité zaměřit se na základní koncepty a principy, jako je například udržitelnost, inkluze a využití technologií pro zlepšení kvality života obyvatel.
2. Definice a vysvětlení pojmu SMART konceptu a jeho hlavních komponent dle koncepce Smart Cities MMR, jako jsou např. průřezové oblasti, inteligentní doprava, úspora energie, bezpečnost a zdraví obyvatel apod.
3. Příklady konkrétních projektů a iniciativ, které se v rámci SMART konceptu realizují, například - na městské úrovni - inteligentní světelná signalizace nebo chytré parkování apod.
4. Diskuze o možných výhodách a rizicích SMART konceptu pro obyvatele, zejména zlepšením podmínek pro kvalitu života nebo ochranu soukromí.
5. Praktické ukázky, jak se digitální imigranti mohou aktivně podílet na rozvoji svého města, obce, regionu nebo na národní úrovni v rámci SMART konceptu, a to použitím příkladů z praxe: Ukázky z praxe mohou pomoci digitálním imigrantům lépe pochopit, jak mohou SMART řešení či inovace používat ve své práci. Zaměřit se na praktické příklady a ukázky toho, jak mohou chytré technologie pomoci digitálním imigrantům v jejich každodenním životě (dle Komenského - učení hrou).
6. Věnování dostatečného času příkladům využití nových technologií a nástrojů: pro digitální imigranty může být užitečné věnovat více času vysvětlování, jak použít nové technologie a nástroje tak, aby měli dostatečný základ pro jejich používání.
7. Vytvoření příležitostí pro diskusi a dotazy: je důležité vytvářet příležitosti pro diskusi a dotazy, aby digitální imigranti mohli lépe pochopit nové informace a aby si uměli představit, jak mohou nové získané dovednosti využívat v rámci výkonu své práce.
8. Přizpůsobení vzdělávacích materiálů úrovni znalostí a dovedností účastníků tak, aby byly srozumitelné a přístupné pro všechny. To znamená vytvořit materiály, které jsou dostatečně

podrobné pro účastníky s nižší úrovní znalostí, ale zároveň ne příliš složité, protože i mezi digitálními imigranty jsou různé úrovně znalostí (v praxi je to viditelné např. v tom, jak používají k placení mobilní telefon senioři v Praze a na venkově)

9. Dalším důležitým aspektem přizpůsobení vzdělávacích materiálů úrovni znalostí a dovedností účastníků je zohlednění individuální rychlosti učení a potřeb účastníků. Aby byl kurz atraktivní pro digitální imigranty, mělo by být využíváno interaktivních metod výuky, jako jsou cvičení a diskuze, a měly by být zahrnuty i praktické ukázky implementace SMART konceptu v praxi, teoretický výklad, praktická cvičení a diskuze, aby se zajistilo, že všichni účastníci mají dostatečnou příležitost pochopit a zapojit se do vzdělávání.

7.2. Metoda vzdělávání digitálních domorodců

Digitální domorodci jsou lidé, kteří se s digitální technologií setkali již v raném věku a jsou s nimi obeznámeni. Vzdělávání digitálních domorodců by proto mohlo být více zaměřené na **pokročilejší témata nebo na využití digitálních technologií v konkrétních oblastech nebo projektech**.

Nejlepší způsob, jak sestavit obsah vzdělávání konceptu SMART pro digitální domorodce, je zaměřit se na přínosy, které SMART řešení mohou přinést pro konkrétní obec/město/region a jeho specifické potřeby nebo v dané agendě státní správy. Měly by být zahrnuty informace o tom, jak mohou **digitální domorodci participovat na tvorbě a rozvoji SMART konceptu v místě svého působení**.

Nejlepší způsob, jak sestavit obsah vzdělávání konceptu SMART pro digitální domorodce, je zaměřit se na místní potřeby a specifika. Úřad by se měl snažit co nejlépe pochopit potřeby a priority místních komunit a zahrnout je do vzdělávacího obsahu. Důležité je poskytnout pokročilejší vysvětlení klíčových technologií, které je momentálně možné použít v rámci konceptu SMART. Perspektivní je zejména umělá inteligence, využití Big Data a 5G sítí, ale toto se v čase mění, proto nemůže být hlavním předmětem vzdělávání v konceptu SMART. Také digitálním domorodcům musí být zřejmé, že se jedná o určitý koncepční přístup, v němž technologie hrají významnou roli, ale SMART řešení nutně nemusí být založeno na nejnovějších technologiích. Na druhé straně je výhodné, že digitálním domorodcům není třeba vysvětlovat výhody digitálních technologií a jejich rychlý vývoj a obměnu, protože tato znalost je jim přirozeností. Je také důležité zahrnout zkušenosti a poznatky digitálních domorodců z jejich komunity, aby mohli být uvedeni do kontextu a aby bylo zajištěno, že řešení jsou relevantní a užitečné pro konkrétní komunitu digitálních domorodců (tj. úředník - digitální domorodce lépe rozumí svým vrstevníkům v obci/městě/regionu, kde pracuje na určité problematice, proto umí zohlednit jejich potřeby nejlépe).

Jak vzdělávat v oblasti konceptu SMART digitální domorodce na pracovních pozicích, kde je současně velká fluktuace?

Pro mladší úředníky, kteří jsou digitálními domorodci, může být vhodné využít více interaktivních metod vzdělávání, jako jsou cvičení, diskuze a ukázky z praxe, workshopy a praktická cvičení, které umožní účastníkům aplikovat své znalosti a vyzkoušet si je na praktických příkladech, zaměřit se především na hard skills. Výhledově bude vhodné vytvářet výukové kurzy novými nástroji - v současnosti zejména s využitím virtuální reality nebo prostřednictvím počítačových her.

Může být také užitečné zajistit dostatečný čas na to, aby si mladší úředníci mohli vyzkoušet v praxi nejnovější technologie a nástroje, analýzu a práci s daty, které se používají při implementaci SMART

projektů a služeb. V oblasti konceptu SMART na pracovních pozicích, kde je velká fluktuace digitálních domorodců, je důležité nabídnout vzdělávací programy, které jsou dostupné a flexibilní. Online vzdělávání může být dobrou volbou, protože účastníci mohou pracovat na svém vlastním tempu a získat přístup ke vzdělávacím materiálům odkudkoli.

Dalším způsobem, jak se tomuto přizpůsobit, je nabídnout krátkodobé kurzy nebo workshopy, které se zaměřují na konkrétní témata nebo na specializaci, která mladého úředníka zajímá pro osobní rozvoj na pracovišti. To umožní účastníkům získat cenné "hard skills" a dovednosti potřebné pro realizaci konceptu SMART rychle, aniž by museli investovat velké množství času nebo finančních prostředků do delšího vzdělávacího programu.

Důležité je také poskytnout podporu účastníkům po skončení vzdělávacího programu, například pomocí online komunity, které mohou sdílet implementaci chytrých řešení do praxe úřadu, aby mohli nadále rozvíjet své znalosti a zkušenosti praxí a zapojit se do rozvoje SMART projektů v jejich on-line komunitě na principu Learning by doing.

Tempo vzdělávání krátkodobé kurzy nebo workshopy

Jedním způsobem, jak vzdělávat v oblasti konceptu SMART digitální domorodce (netrpělivou generaci), je nabídnout online vzdělávací programy nebo využít jiné formy digitálního vzdělávání. Tyto metody umožňují účastníkům vzdělávat se **v jejich vlastním tempu** a mohou být přístupné kdykoliv a kdekoliv, což může být pro netrpělivé účastníky výhodné. Jak bylo uvedeno výše, také "ve světě úředníků" je možné uplatňovat vzdělávání dnes využívané zejména ve větších firmách - zaškolení prostřednictvím virtuální reality, získávání dovednosti (např. pochopení principů SMART) hraním počítačových her.

Dalším způsobem, jak dosáhnout dobrého výsledku, je nabídnout **krátkodobé kurzy nebo workshopy**, které se zaměřují na specifické téma nebo problém. Tyto kurzy mohou být pro digitální domorodce výhodné, protože jim poskytují konkrétní informace a dovednosti, které mohou okamžitě aplikovat a sdílet ve své on-line komunitě absolventů SMART vzdělávání.

Důležité je také poskytnout účastníkům možnosti pro **další rozvoj a rozšiřování svých znalostí a dovedností po skončení vzdělávacího programu**. To může zahrnovat **online komunitu/platformu, kde účastníci mohou diskutovat a sdílet své zkušenosti**, nebo nabídnout možnost účasti na dalších vzdělávacích aktivitách.

Vzdělávat v oblasti konceptu SMART digitální domorodce může být náročné. Několik možných způsobů, jak toho dosáhnout, je:

1. Online vzdělávání: nabídnout online vzdělávací programy, jimiž účastníci mohou procházet a studovat kdykoliv a kdekoliv, a tak se vyhnout problémům s jejich netrpělivostí vůči pomalejším účastníkům.
2. Skupinové vzdělávání: nabídnout skupinové vzdělávání, kde účastníci mohou diskutovat a sdílet své zkušenosti se svými kolegy. To může být užitečné pro účastníky, kteří se potýkají s fluktuací, protože jim to umožní vytvořit si profesionální síť.
3. Praktické učení: poskytnout účastníkům příležitost k praktickému učení a aplikaci svých znalostí na reálných příkladech v oblasti inovací, aplikovaného výzkumu nebo pokročilejší analýzy velkých dat či technologií.

4. Kontinuální vzdělávání: nabídnout kontinuální vzdělávání, které umožňuje účastníkům průběžně rozšiřovat své znalosti a dovednosti.
5. Flexibilní program: nabídnout flexibilní vzdělávací program, který umožňuje účastníkům pracovat na své vlastní úrovni, aby nebyli odrazeni netrpěliví účastníci vůči pomalejším účastníkům vzdělávání s nižší úrovní znalostí
6. Zajištění podpory: zajistit účastníkům podporu po skončení vzdělávacího programu, například pomocí mentoringu nebo online diskusních fór.
7. Zapojit digitální domorodce do větších úkolů - Learning by doing - ukázat, jak mohou domorodci využívat velká data ke zlepšení služeb chytrých měst, a jak mohou být hackathony užitečné pro rozvoj SMART projektů. Účastníci (digitální domorodci) by měli diskutovat o výzvách, které jsou spojené s implementací SMART řešení a projektů, jako jsou například technologické, právní a regulační otázky s tím spojené.
8. Měli by získat i teoretickou průpravu, pokud jde o Big data v rámci SMART konceptu: obsah přednášky by měl zahrnovat to, jak mohou SMART koncepty využívat velká data ke zlepšení svých služeb, a jaké jsou klíčové technologie a nástroje, které se používají k získávání a analýze dat.
9. Měli by získat i teoretickou průpravu k návrhům např. na hackathony, jimiž mohou pomoci rozvíjet SMART řešení. Je vhodné sdílet příklady úspěšných hackathonů, které se konaly v různých městech po celém světě.
10. SMART koncept a SMART governance: Popis různých modelů správy a řízení inovací v chytrých městech/obcích/regionech, které se používají v rámci SMART projektů, včetně diskuze o úloze komunit a soukromého sektoru.
11. Praktické příklady a case studies - digitální domorodci by měli být seznámeni s popisem konkrétních případů, jak jsou SMART řešení používána v různých oblastech a v různých územích doma i v cizině, přednesena by měla být analýza toho, co se podařilo a co ne, zahrnuty by měly být nejnovější trendy výzkumu chytrých řešení.
12. Výzvou a motivací pro digitální domorodce může být také popis různých okolností, které jsou spojené s implementací SMART projektů, jako jsou například technologické, právní a regulační otázky.

8. Závěr

V rámci veřejné správy se úředníci a další zainteresované strany vzdělávají v souladu s předpisy o státní službě a službě samospráv, aby byli schopni účinně řešit praktické problémy. Tyto vzdělávací programy jsou přizpůsobeny potřebám jednotlivých úrovní a typů zúčastněných, včetně domorodců a imigrantů, a musí být dobře navrženy a originální pro každou úroveň a typ zúčastněných. Pro účastníky s různou úrovní znalostí by měl být vzdělávací obsah přizpůsoben, což zahrnuje základní a pokročilé kurzy, flexibilní vzdělávací program, jednoduché vysvětlení, interaktivní prvky, komunitní přístup a online materiály. Vzdělávání pro digitální imigranty by mělo obsahovat zaměření na základní principy, jako je udržitelnost, inkluze a využití technologií, definování a vysvětlení konceptu SMART a jeho hlavních složek, příklady realizovaných projektů a iniciativ, diskusi o potenciálních výhodách a rizicích, praktické příklady aktivní účasti digitálních imigrantů, vysvětlení nových technologií a přizpůsobení úrovni znalostí a dovedností účastníků.

V rámci veřejné správy a sektoru se úředníci a jiné zúčastněné strany vzdělávají v souladu s předpisy o státní službě a samosprávné službě (jak bylo uvedeno výše), aby byli schopni řešit praktické problémy. Tyto vzdělávací programy jsou přizpůsobeny potřebám jednotlivých úrovní a typů zúčastněných a zahrnují také vzdělávání pro domorodce a imigranty. Tyto programy musí být dobře navrženy, aby splňovaly požadavky a byly originální a vhodné pro každou úroveň a typ zúčastněných.

Vzdělávací obsah by měl být přizpůsoben účastníkům s různými úrovněmi znalostí a zahrnovat základní a pokročilé kurzy, flexibilní vzdělávání, jednoduché vysvětlení, interaktivní prvky, komunitní přístup, online materiály a vzdělávání v rámci konceptu SMART.

Vzdělávání pro digitální imigranty by mělo zahrnovat zaměření na základní principy, jako je udržitelnost, inkluzivita a využití technologií, definování a vysvětlení konceptu SMART a jeho hlavních složek, příklady realizovaných projektů a iniciativ, diskuse o potenciálních výhodách a rizicích, praktické příklady aktivní účasti digitálních imigrantů, vysvětlení nových technologií, diskusní prostor a přizpůsobení úrovni znalostí a dovedností účastníků.

V rámci veřejné správy a sektoru se úředníci a další zainteresované strany vzdělávají v souladu s předpisy o státní službě a službě samospráv, aby byli schopni účinně řešit praktické problémy. Tyto vzdělávací programy jsou přizpůsobeny potřebám jednotlivých úrovní a typů zúčastněných a zahrnují také vzdělávání domorodců a imigrantů. Tyto programy musí být specificky navrženy, aby splňovaly požadavky metodiky, ale také aby byly originální a vhodné pro každou úroveň a typ zúčastněných.

Pro úspěšné přizpůsobení vzdělávacího obsahu pro účastníky s různou úrovní znalostí je důležité:

- nabídnout základní a pokročilý kurz
- umožnit flexibilní vzdělávací program
- poskytnout jednoduché a srozumitelné vysvětlení klíčových pojmů
- zahrnout interaktivní prvky jako diskuse a praktická cvičení
- využít komunitní přístup pro sdílení znalostí a zkušeností
- poskytnout online vzdělávací materiály

Díky těmto krokům mohou účastníci s nižší úrovní znalostí získat potřebné znalosti a účastníci s vyšší úrovní znalostí si mohou své znalosti prohloubit a rozšířit.

Vzdělávání by mělo zahrnovat několik klíčových prvků pro vytvoření vzdělávacího obsahu pro digitální imigranty v konceptu SMART: zaměření se na základní principy, jako je udržitelnost, inkluzivita a využití technologií k zlepšení kvality života; definování a vysvětlení konceptu SMART a jeho hlavních složek, jako jsou napříč obory, inteligentní doprava, úspornost energie a veřejné zdraví a bezpečnost; sociální oblast a školství; poskytnutí příkladů konkrétních projektů a iniciativ realizovaných v rámci konceptu SMART; diskuse o potenciálních výhodách a rizicích při realizaci konceptu SMART pro občany, zejména v oblasti zlepšení životních podmínek a ochrany soukromí; poskytnutí praktických příkladů, jak mohou i digitální imigranti aktivně participovat na vývoji svých měst, regionů nebo zemí prostřednictvím řešení a inovací SMART; alokování dostatečného času na vysvětlení nových technologií a nástrojů a jejich použití; vytvoření příležitostí pro diskuse a otázky; a přizpůsobení vzdělávacích materiálů úrovni znalostí a dovedností účastníků, aby byly srozumitelné a přístupné pro všechny.

Online vzdělávání teoretického úvodu je dobrou volbou pro účastníky, protože umožňuje pracovat na vlastním tempu a získat přístup ke vzdělávacím materiálům kdykoliv a odkudkoliv.

Pro digitální domorodce jsou krátkodobé kurzy a workshopy se zaměřením na konkrétní témata nebo specializaci, vhodnou volbou, protože umožňují získání cenných "hard skills" a dovedností potřebných pro realizaci konceptu SMART. Důležité je také poskytnout účastníkům podporu po skončení programu, např. prostřednictvím online komunity, aby mohli zejména digitální domorodci dále rozvíjet své znalosti a zkušenosti. Pro netrpělivé účastníky (zejména digitální domorodce) mohou být vhodné vzdělávací programy založené na digitálních metodách, jako je virtuální realita a počítačové hry. Vzdělávání by mělo poskytovat možnost dalšího rozvoje a rozšiřování znalostí a dovedností účastníků.

Zdroje:

Analýza stárnutí zaměstnanců veřejné správy: 2020. Ministerstvo vnitra ČR: „Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020“, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000125 [online]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/analyza-starnuti-zamestnancu-verejne-spravy-2020.aspx>

Analýza vzdělávacích potřeb v oblasti finančního řízení na úrovni obecních samospráv a návrh vzdělávacích aktivit. Ministerstvo vnitra: Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy [online]. říjen 2016. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/vystupy-a-souvisejici-analyza-vzdelavacich-potreb-v-oblasti-financniho-rizeni.aspx>

Bartušek, Daniel, Petr Bouchal a Petr Janský. Státní zaměstnanci a úředníci: kde pracují a za kolik?: Studie 2 / 2022. Institut pro demokracii a ekonomickou analýzu: projekt Národohospodářského ústavu AV ČR, v. v. i. [online]. Leden 2022. Dostupné z: https://idea.cerge-ei.cz/files/Studie/IDEA_Studie_2_2022_Statni_zamestnanci_a_urednici/IDEA_Studie_2_2022_Statni_zamestnanci_a_urednici.html

Bashynska, Iryna, Oksana Garachkovska, Yaroslav Kichuk, Tetiana Podashevskia a Olga Bigus. Smart Education 4.0: Balancing Dual-Distance and Reskilling Revolution. Studies of Applied Economics [online]. 2021, 39(6). ISSN 1697-5731. Dostupné z: doi:10.25115/eea.v39i6.5262.

Hruška, L.; Foldynová, I.; Hrušková, A.; Richter, J.; Kovář, a kol (2018) Analýza rozsahu výkonu veřejné správy v jednotlivých statutárních městech, městských částech a městských obvodech. Ostrava: PROCES – Centrum pro rozvoj obcí a regionů, s.r.o., <http://rozvoj-obce.cz/>.

KAMENÍČKOVÁ, Věra. Kdo stojí v čele obce – žena či muž?. Deník veřejné správy [online]. 2. 12. 2021. Dostupné z: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6822497>.

MV ČR (2022) Analytické zhodnocení systému inovací veřejných politik [online]. Ministerstvo vnitra, odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy v roce 2022.

MV ČR (2022) Měření inovací ve veřejné správě 2019-2021 [online]. Ministerstvo vnitra, odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy v roce 2022.

Návrh zákona, kterým se mění zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony, čj. předkladatele: MV-141680/LG-2022, <https://odok.cz/portal/veklep/material/ALBSCMSGCRW1/>.

PRENSKY, Marc. Digital Natives, Digital Immigrants. On the Horizon (MCB University Press) [online]. October 2001, (Vol. 9 5).

Strategie rovnosti žen a mužů na léta 2021 – 2030. Úřad vlády ČR [online]. Únor 2021. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Aktuality/Strategie_rovnosti_zen_a_muzu.pdf

Syrovátková, J. Ústavní pořádek České republiky

VELČOVSKÝ, Václav. Muži a ženy ve státní správě. Ministerstvo vnitra ČR [online]. 31. srpen 2011.

Veřejná správa v České republice. Ministerstvo vnitra České republiky: úsek veřejné správy [online]. Kolektiv autorů, 2005. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/verejna-sprava-v-ceske-republice.aspx>

Výroční zpráva: o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků v ČR v 2021. Ministerstvo vnitra České republiky [online]. Srpen 2022. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/odk2/soubor/vyrocní-zprava-o-stavu-vzdelavani-uredniku-uzemnich-samospravných-celku-v-ceske-republice-v-roce-2021.aspx>

Zákon č. 312/2002 Sb, Zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

Zadávání veřejných zakázek v oblasti ICT a kybernetická bezpečnost: Metodický materiál. Národní úřad pro kybernetickou a informační bezpečnost [online]. 02.01.2023. Dostupné z: https://www.nukib.cz/download/publikace/podpurne_materialy/Zadavani-verejnych-zakazek-v-oblasti-ICT_a_kyberneticka-bezpecnost_v1.5.pdf

ZPRÁVA: o vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a státních zaměstnanců ve služebních úřadech za rok 2021 [online]. Ministerstvo vnitra České republiky, Sekce pro státní službu, Květen 2022. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/zprava-o-vzdelavani-zamestnancu-ve-spravnich-uradech-a-statnich-zamestnancu-ve-sluzebnich-uradech-za-rok-2021.aspx>