



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



Česká školní  
inspekce

# STRATEGIE KARIÉRNÍHO ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ ČESKÉ ŠKOLNÍ INSPEKCE

---

2021



## **Autorský tým**

Mgr. Jiří Novosák, Ph.D., MBA

Ing. Jana Novosáková, Ph.D., MBA

Mgr. Tomáš Zatloukal, MBA, LL.M., MSc.

PhDr. Ondřej Andrys, MAE, MBA, MPA

doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D., MBA

doc. RNDr. Aleš Ruda, Ph.D.

Ing. Michal Pohludka, Ph.D., MBA

Ing. Blanka Vytrhlíková, MBA

Mgr. Věra Sedláčková

Na zpracování výstupu se rovněž podíleli další zaměstnanci ČŠI a externí spolupracovníci zapojení do řešení projektu „Zavádění systému řízení kvality v České školní inspekci“.





## OBSAH

1	Úvod.....	1
1.1	Kariérní rozvoj zaměstnanců – teoreticko-metodická východiska.....	2
1.2	Kariérní rozvoj zaměstnanců – vnitřní předpoklady ČŠI.....	4
1.3	Kariérní rozvoj zaměstnanců – příležitosti.....	8
2	Strategie kariérního rozvoje ČŠI.....	11
2.1	Vize.....	11
2.2	Cíle a opatření.....	11
2.3	Struktura cílů a opatření.....	15
2.4	Implementace a hodnocení.....	16
2.5	Vazby mezi příležitostmi a opatřeními.....	17
3	Literatura.....	18
4	Seznam tabulek a obrázků.....	19





## 1 ÚVOD

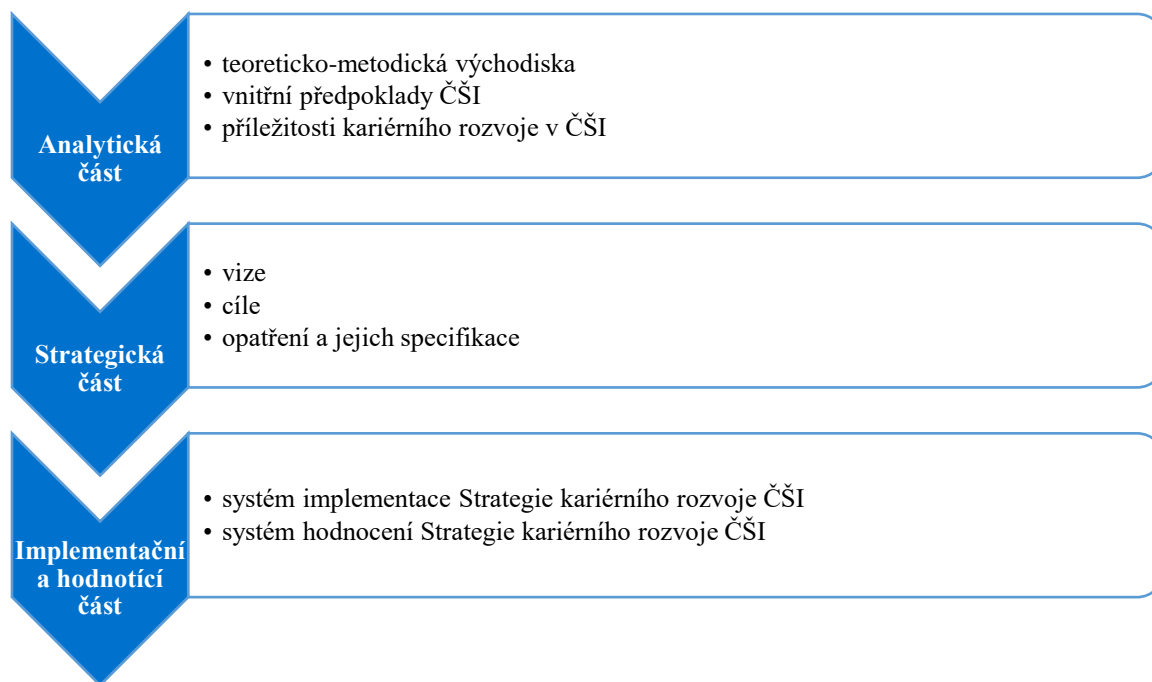
Podle usnesení vlády České republiky č. 275 ze dne 10. dubna 2017 a na toto usnesení navazujícího Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech<sup>1</sup> (dále jen „Metodický pokyn“) je povinností služebních úřadů včetně České školní inspekce (dále jen „ČŠI“) naplnit v období stanoveném tímto pokynem požadavky deseti kritérií zlepšování, a tím zavést tzv. systém řízení kvality. Součástí tohoto systému je také Strategie kariérního rozvoje zaměstnanců ČŠI (dále jen „Strategie kariérního rozvoje ČŠI“), která představuje dokument vytyčující hlavní směřování záměrů ČŠI v této oblasti a která zároveň dále přispívá k naplňování kritéria zlepšování č. 7 Metodického pokynu „Politika lidských zdrojů“.

Obrázek č. 1 zachycuje základní schéma postupu zpracování Strategie kariérního rozvoje ČŠI, který je založen na principech strategického řízení formulovaných v Pravidlech strategického řízení v ČŠI a který se skládá z tradičních částí tohoto konceptu, tj.:

- analytické části;
- strategické (návrhové) části;
- implementační a hodnotící části.

Strategie kariérního rozvoje ČŠI má v tomto ohledu úzkou vazbu na základní koncepční dokumenty ČŠI, které zahrnují Koncepční záměry inspekční činnosti 2021–2030 (dále jen „Koncepční záměry inspekční činnosti“) a Strategii rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030 (dále jen „Strategie rozvoje ČŠI“). Součástí této vazby je také časový rámec platnosti Strategie kariérního rozvoje ČŠI pro období 2021–2030.

### Obrázek č. 1: Postup zpracování Strategie kariérního rozvoje ČŠI – základní schéma



<sup>1</sup> Blíže viz MV ČR (2018)



## 1.1 Kariérní rozvoj zaměstnanců – teoreticko-metodická východiska

Otázkám kariérního rozvoje zaměstnanců je v současném prostředí znalostní ekonomiky a měnících se potřeb trhu práce připisována vysoká důležitost.<sup>2</sup> Kariérní rozvoj zaměstnanců je mimo jiné spojován s tématy přilákání nových a udržení stávajících zaměstnanců, respektive motivace zaměstnanců k výkonu jejich práce, a tím zprostředkovaně také s tématem výkonnosti organizace.<sup>3</sup> Kariérní rozvoj zaměstnanců je důležitý i v kontextu potřeb plynoucích ze zvyšujících se nároků na kompetence zaměstnanců, a to například v důsledku zavádění nových informačních a komunikačních technologií nebo v důsledku rostoucí náročnosti dílčích pracovních činností vyžadujících aktivaci širšího spektra znalostí a dovedností.<sup>4</sup> V tomto ohledu se také zvyšuje odpovědnost jednotlivce za vlastní kariérní rozvoj a rovněž potřeba nalezení souladu mezi zájmy zaměstnanců na jedné straně a cíli organizace na straně druhé.<sup>5</sup>

Na uvedené otázky kariérního rozvoje zaměstnanců úzce navazuje diskuse týkající se možností kariérního postupu v organizacích. V tomto ohledu je vedle tradičního hierarchického postupu v rámci strukturovaného systému pracovních pozic uvnitř organizace, kdy se na vyšších úrovních hierarchie zvyšuje komplexnost, náročnost a zodpovědnost práce zaměstnance, stále častěji zdůrazňován možný kariérní postup více směry (laterální postup), a to včetně kariéry na více pracovních pozicích v jedné organizaci či ve více organizacích například ve formě stáží.<sup>6</sup> Právě ve druhém z uvedených případů zásadním způsobem roste význam diverzity kompetencí, flexibility a spolupráce zaměstnanců.<sup>7</sup> Do úvahy je potřeba vzít také aspekt vyšší stability a nižší flexibility prostředí veřejných organizací vzhledem k možnostem kariérního rozvoje zaměstnanců.<sup>8</sup>

Obecně je problematika kariérního rozvoje zaměstnanců spojena s některými základními oblastmi, které především zahrnují:<sup>9</sup>

- systém kariérního postupu v organizaci, který vedle stanovených pravidel kariérního postupu obsahuje také subsystém informování o možnostech kariérního postupu v organizaci;
- hodnocení zaměstnanců, které je využíváno jednak jako nástroj pro vymezení mechanismu kariérního postupu mezi jednotlivými stupni systému, jednak pro identifikaci potřeb kariérního (osobního a odborného) rozvoje zaměstnanců;
- plán kariérního (osobního a odborného) rozvoje zaměstnance, a to včetně plánování aktivit pro zvyšování úrovně jeho kompetencí.

Další tradiční oblast kariérního rozvoje zaměstnanců v organizacích – systém výběru zaměstnanců na volná pracovní místa – musí v případě veřejných organizací respektovat požadavky transparentního výběrového řízení v souladu s právními a dalšími závaznými předpisy.

---

<sup>2</sup> Např. Cedefop (2008)

<sup>3</sup> Např. Hirsh a Jackson (1996), Cedefop (2008), Hedge a Rinner (2017)

<sup>4</sup> Např. Hedge a Rinner (2017), Lips-Wiersma a Hall (2007), Hirsh a Jackson (2006), Harrington a Hall (2007)

<sup>5</sup> Např. Lips-Wiersma a Hall (2007), Hirsh a Jackson (1996), Lankhuijzen (2002)

<sup>6</sup> Např. Baruch (2006), Hirsh a Jackson (1996), Cedefop (2008), Lankhuijzen (2002)

<sup>7</sup> Např. Harrington a Hall (2007), Lankhuijzen (2002)

<sup>8</sup> Např. Baruch (2006)

<sup>9</sup> Např. Hirsh a Jackson (1996), Hedge a Rinner (2017), Lankhuijzen (2002), Cedefop (2008), Lips-Wiersma a Hall (2007)





Tabulka č. 1 uvádí některé konkrétní nástroje, které lze v kontextu uváděných oblastí kariérního rozvoje zaměstnanců využít.

**Tabulka č. 1: Možné nástroje kariérního rozvoje zaměstnanců<sup>10</sup>**

Oblast	Nástroje
<b>Hodnocení zaměstnanců a plánování kariérního (osobního a odborného) rozvoje zaměstnanců</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- hodnocení zaměstnance přímým nadřízeným (např. plnění cílů práce, dosahované výsledky, dosahovaná úroveň osobního rozvoje)</li><li>- sebehodnocení zaměstnance</li><li>- psychologické a jiné testy pro hodnocení zaměstnance</li><li>- externí hodnocení zaměstnance</li><li>- osobní plán kariérního (osobního a odborného) rozvoje zaměstnance</li></ul> <p><i>Pozn.: Pro hodnocení je možné využít kompetenční model pracovních míst.</i></p>
<b>Podpora osobního a odborného rozvoje zaměstnanců</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- různé formy vzdělávacích aktivit (např. kurzy, semináře, školení, konference) a možnost jejich certifikace; vnitřní vzdělávací materiály organizace, materiály e-learningu a další zdroje informací pro individuální vzdělávání</li><li>- nástroje založené na konceptu modelových rolí – (a) koučink s ilustrací řešení úkolů koučem (lektorem, trenérem); (b) mentoring s podporou rozvoje zaměstnance (ale i mentora) prostřednictvím vzájemných interakcí s mentorem a s možností volby staršího, zkušeného mentora či charakterově blízkého mentora (např. mentor stejného věku); (c) řízené či neřízené sledování modelové role bez nutnosti vzájemných interakcí (stínování zaměstnance)</li><li>- nástroje založené na učení se praxí – (a) rotace pracovních pozic; (b) úkoly vyžadující výkon široce zaměřených pracovních činností (např. týmové úkoly vyžadující spolupráci zaměstnanců, projektové úkoly, úkoly implementace významné změny); (c) duální kariérní cesta; (d) stáž, dočasné umístění zaměstnance v jiné organizaci</li><li>- síťování a neformální procesy pro výměnu interních i externích zkušeností</li></ul>
<b>Informování o možnostech kariérního rozvoje</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- informační materiály o možnostech kariérního postupu a kariérního (osobního a odborného) rozvoje zaměstnanců v organizaci</li><li>- systém informování zaměstnanců o volných pracovních pozicích v organizaci, a to včetně možností laterálního postupu</li></ul>

<sup>10</sup> Vlastní zpracování na základě Cedefop (2008), Gibson (2004), Baruch (2006), Hedge a Rinner (2017), Instructure (2019), Lips-Wiersma a Hall (2007), Kovács a Molnár (2016)



Další témata, která jsou spojována s problematikou kariérního rozvoje zaměstnanců v organizacích, zahrnují:

- soulad systému kariérního rozvoje zaměstnanců a koncepčních (strategických) dokumentů organizací;<sup>11</sup>
- vytvoření vazby mezi systémem kariérního rozvoje zaměstnanců a jeho financováním;<sup>12</sup>
- utváření speciálních programů/initiativ zaměřených na klíčové skupiny zaměstnanců, jako jsou například vedoucí zaměstnanci;<sup>13</sup>
- utváření důvěry zaměstnanců, tj. vhodné vnitřní kultury, k systému kariérního rozvoje;<sup>14</sup>
- soulad pracovního, osobního a rodinného života zaměstnanců jako množina možných nástrojů k podněcování kariérního rozvoje zaměstnanců.<sup>15</sup>

Náměty uvedené v této podkapitole utváří přirozená východiska pro zpracování Strategie kariérního rozvoje ČŠI.

## 1.2 Kariérní rozvoj zaměstnanců – vnitřní předpoklady ČŠI

Vedle východisek kariérního rozvoje zaměstnanců představených v předcházející kapitole respektuje Strategie kariérního rozvoje ČŠI také relevantní vnitřní předpoklady (viz tabulka č. 2).

**Tabulka č. 2: Vnitřní předpoklady kariérního rozvoje zaměstnanců ČŠI**

Oblast	Vnitřní předpoklady
Kariérní postup	<p>V současnosti jsou možnosti kariérního postupu v ČŠI spojeny především s: (a) „manažerským“ kariérním postupem na pozici představeného či vedoucího zaměstnance; a (b) „laterálním“ kariérním postupem státních zaměstnanců a zaměstnanců (dále jen „zaměstnanců“) mezi různými pracovními pozicemi. Tato forma kariérního postupu je přitom zpravidla spojena s potřebou absolvování výběrového řízení na volné služební či pracovní místo. Tuto skutečnost je proto nezbytné vzít v úvahách o kariérním postupu zaměstnanců ČŠI do úvahy.</p> <p>Zároveň lze v uvedeném kontextu vnímat existenci příležitostí pro rozšíření možností kariérního postupu zaměstnanců v rámci kariérních stupňů vhodných pracovních pozic. Vymezení stupňů kariérního postupu přitom logicky respektuje náročnost, významnost a kvalitu plněných úkolů dané pracovní pozice, a měla by být spojena s aspektem motivace.</p>

<sup>11</sup> Například Lips-Wiersma a Hall (2007), Baruch (2006), Instructure (2019)

<sup>12</sup> Například Lam, Dyke a Duxburry (2013), Hirsh a Jackson (1996)

<sup>13</sup> Významná role vedoucího zaměstnance v systému kariérního rozvoje zaměstnanců je dána vysokými požadavky kladenými na jeho kompetence v tématech (a) strategického a operativního řízení útvaru; (b) hodnocení zaměstnanců a poskytování zpětné vazby; (c) komunikace a síťování; a (d) plnění modelové role, případně role kouče/mentora (např. Hirsh a Jackson, 1996; Lam, Dyke a Duxburry, 2013).

<sup>14</sup> Například Baruch (2006), Lips-Wiersma a Hall (2007), Lankhuijzen (2002), Hirsh a Jackson (1996), Lam, Dyke a Duxburry (2013), Cedefop (2008)

<sup>15</sup> Například Lankhuijzen (2002), Lips-Wiersma a Hall (2007)



Oblast	Vnitřní předpoklady
<b>Hodnocení zaměstnanců a plánování kariérního (osobního a odborného) rozvoje zaměstnanců</b>	<p>Služební a pracovní hodnocení (dále jen „hodnocení“) zaměstnanců je v ČŠI upraveno služebním předpisem ústředního školního inspektora (dále jen „ÚŠI“) k provádění hodnocení zaměstnanců, a to v návaznosti na nadřazené právní a jiné závazné předpisy. Platí následující pravidla:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hodnocení zaměstnanců je prováděno podle metodiky, která je založena na bodovém ohodnocení zaměstnanců v intervalu od 0 do 4 bodů, a to s využitím hierarchického multikriteriálního modelu se stanovenou váhou kritérií na vyšší úrovni hierarchie. Výsledné bodové ohodnocení zaměstnance se následně promítá v kategorizaci jeho celkového výsledku s možnostmi: (a) vynikající výsledek (3,5 bodu a více); (b) velmi dobrý výsledek (alespoň 2,5 bodu a méně než 3,5 bodu); (c) dobrý výsledek (alespoň 1,5 bodu a méně než 2,5 bodu); (d) dostačující výsledek (alespoň 0,5 bodu a méně než 1,5 bodu); a (e) nevyhovující výsledek (méně než 0,5 bodu).</li><li>• Hodnocení zaměstnanců je spojeno se stanovením osobního příplatku zaměstnance v souladu s pravidly danými závaznými předpisy upravujícími maximální výši osobního příplatku v závislosti na výsledku hodnocení. Výše osobního příplatku zaměstnance je stanovena dohodou hodnotitele a ÚŠI.</li><li>• Součástí hodnocení zaměstnanců je také formulace specifických, měřitelných, akceptovatelných, reálných a termínovaných individuálních cílů pro další osobní rozvoj zaměstnance, a to jak v oblasti služby/práce, tak v oblasti vzdělávání.</li><li>• Základním typem hodnocení zaměstnanců je pravidelné hodnocení, které je prováděno jednou ročně za období uplynulého roku, a to v tříměsíční časové lhůtě. Další typy hodnocení zaměstnanců (např. první hodnocení zaměstnance, hodnocení na žádost zaměstnance) jsou nepravidelného charakteru.</li><li>• Hodnocení zaměstnanců provádí bezprostředně nadřízený představený či vedoucí zaměstnanec.</li></ul> <p>Uvedené charakteristiky hodnocení nejsou aplikovány při hodnocení provozních zaměstnanců, specifické je rovněž hodnocení ÚŠI, které není prováděno zaměstnanci ČŠI. Zvláštní zřetel je potřeba brát na projektové zaměstnance, jejichž služební/pracovní poměr je ohraničen dobou trvání projektu, a dále pak na specifika metodiky hodnocení představených a vedoucích zaměstnanců.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hodnocení zaměstnanců může mít pro Strategii kariérního rozvoje ČŠI zásadní význam v několika oblastech. Primárně může být hodnocení zaměstnanců významným nástrojem pro nastavení mechanismu postupu zaměstnance mezi kariérními stupni. Zaměstnanec, který samostatně a kvalitně vykonává významné a náročné úkoly, dosahuje lepšího výsledku hodnocení, což může být logický mechanismus ke kvalifikaci zaměstnance do vyššího kariérního stupně.</li></ul>



Oblast	Vnitřní předpoklady
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hodnocení zaměstnanců má dále vztah ke stanovení osobního ohodnocení zaměstnanců, jehož výše je omezena shora, nikoliv však zdola. Takto může být utvářen jeden z motivačních prvků kariérního postupu zaměstnanců.</li></ul> <p>Význam hodnocení zaměstnanců pro kariérní postup zaměstnanců opodstatňuje důležitost příležitostí spojených s dosahováním jeho vysoké kvality prostřednictvím:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>a) vysoké úrovně vnitřní konzistentnosti hodnocení zaměstnanců prostřednictvím formulace a aplikace základního rámce hodnocení zaměstnanců (např. kompetenčně založený model promítající úroveň kompetencí do hodnocení zaměstnanců);</li><li>b) vysoké kvality podkladů, na nichž je hodnocení zaměstnanců založeno (např. kvalita průběžného hodnocení);</li><li>c) vysoké úrovně kompetencí představených a vedoucích zaměstnanců hodnotit jim podřízené zaměstnance.</li></ol> <p>Součástí hodnocení zaměstnanců je rovněž formulace cílů jejich dalšího osobního a odborného rozvoje, čímž je utvářena vazba na jiná témata kariérního rozvoje zaměstnanců (např. rozvoj kompetencí). Pozitivně je nutné vnímat snahu dosahovat soulad potřeb osobního a odborného rozvoje zaměstnanců s cíli ČŠI jako organizace.</p>
<b>Podpora osobního a odborného rozvoje zaměstnanců</b>	<p>Podpora osobního a odborného rozvoje zaměstnanců probíhá v ČŠI ve dvou základních rovinách. První rovinou jsou vzdělávací aktivity, které jsou koncepčně upraveny v Plánu vzdělávání zaměstnanců ČŠI pro daný školní rok a které zahrnují:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• vstupní vzdělávání úvodní a vstupní vzdělávání následné;</li><li>• průběžné vzdělávání zaměstnanců pro výkon agend ČŠI;</li><li>• vzdělávání představených a vedoucích zaměstnanců;</li><li>• vzdělávání k individuálním studijním účelům a individuální vzdělávání v návaznosti na výsledky hodnocení zaměstnanců.</li></ul> <p>Centrálně organizované vzdělávání je realizováno v různých formách v prezenční i online podobě (např. přednáška s diskusí, demonstrace řešení typových úloh a modelových situací). K samostudiu jsou nabízeny e-learningové kurzy (modul inspekčního informačního systému InspIS E-LEARNING) a další materiály (např. interní materiály na intranetu, legislativa v rámci systému ASPI).</p> <p>Druhá rovina podpory osobního a odborného rozvoje zaměstnanců je spojena s uplatněním nástrojů, které jsou založeny na modelových rolích, učení se praxí a interní a externí výměně znalostí a dovedností (např. připomínkování, metodická podpora, poskytování zpětné vazby, mentoring začínajících zaměstnanců, řešení týmových úkolů, stáže mezi útvary ČŠI).</p>



Oblast	Vnitřní předpoklady
	<p>V kontextu uvedené charakteristiky podpory osobního a odborného rozvoje zaměstnanců lze příležitosti pro Strategii kariérního rozvoje ČŠI spatřovat v dalším posilování kvalitativních charakteristik této podpory, především v podobě:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) zachování koncepčního přístupu k realizaci centrálně organizovaného vzdělávání zaměstnanců a s posilováním souladu potřeb ČŠI jako organizace na jedné straně a individuálních potřeb zaměstnanců na straně druhé (např. formulace osobních a odborných cílů rozvoje zaměstnance uvedených v pravidelném hodnocení);<sup>16</sup> rozšiřování a dalšího zkvalitňování využití nástrojů osobního rozvoje zaměstnanců, které jsou založeny na modelových rolích, učení se praxí a interní a externí výměně znalostí a dovedností;</li><li>b) rozšiřování a dalšího zkvalitňování možností samostatně řízeného osobního rozvoje zaměstnanců prostřednictvím nabídky interních materiálů k samostudiu (např. vzdělávací materiály, stanoviska, případové studie), a to včetně utváření nových či aktualizace existujících e-learningových kurzů;</li><li>c) zvyšování úrovně kompetencí zaměstnanců pro plnění rolí lektorů a uvádějících zaměstnanců (mentorů);</li><li>d) využití nástrojů podpory osobního a odborného rozvoje cíleně zaměřených na vybrané skupiny zaměstnanců (např. představení a vedoucí zaměstnanci).</li></ul> <p>Pro Strategii kariérního rozvoje ČŠI je relevantní také závaznými předpisy vyžadované vzdělávání – vstupní vzdělávání úvodní a vstupní vzdělávání následné vedoucí ke složení úřednické zkoušky, které lze považovat za možná kvalifikační kritéria pro kariérní postup zaměstnanců.</p>
Další oblasti	<p>Další příležitosti, které jsou spojeny s formulací Strategie kariérního rozvoje ČŠI, především zahrnují:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) hledání možností finanční motivace zaměstnanců ke kariérnímu postupu a rozvoji;</li><li>b) nastavení systému informací o možnostech kariérního rozvoje zaměstnanců;</li><li>c) soulad vize, cílů a opatření Strategie kariérního rozvoje ČŠI s jejími dalšími koncepčními dokumenty;</li><li>d) rozvíjení vnitřní kultury ČŠI akceptující moderní principy a trendy kariérního rozvoje zaměstnanců.</li></ul> <p>Lze zvážit začlenění těchto témat do Strategie kariérního rozvoje ČŠI.</p>

<sup>16</sup> Za výchozí rámec přípravy Plánu vzdělávání zaměstnanců ČŠI je opětovně možné považovat kompetenční model služebních a pracovních míst, tj. vymezení kompetencí důležitých pro výkon služby či práce v ČŠI.



### 1.3 Kariérní rozvoj zaměstnanců – příležitosti

Na základě syntézy poznatků teoreticko-metodických východisek kariérního rozvoje zaměstnanců (podkapitola 1.1) a hodnocení vnitřních předpokladů ČŠI (podkapitola 1.2) byly identifikovány příležitosti pro zpracování Strategie kariérního rozvoje ČŠI (viz tabulka č. 3 pro jejich přehled).

**Tabulka č. 3: Příležitosti pro zpracování Strategie kariérního rozvoje ČŠI**

ID	Příležitosti
Příležitost 1	Nastavení systému kariérního postupu zaměstnanců vhodných typů služebních či pracovních míst – kariérní stupně
Příležitost 2	Nastavení motivačního aspektu systému kariérního postupu zaměstnanců
Příležitost 3	Dosahování vysoké úrovně vnitřní konzistentnosti hodnocení zaměstnanců, a to při respektování základního rámce hodnocení
Příležitost 4	Dosahování vysoké kvality průběžného hodnocení jako zdroje podkladů pro hodnocení zaměstnanců
Příležitost 5	Formulace cílů dalšího osobního a odborného rozvoje zaměstnanců v souladu s jejich individuálními potřebami a potřebami ČŠI jako organizace
Příležitost 6	Zvyšování úrovně kompetencí představených a vedoucích zaměstnanců (hodnotitelů) v hodnocení zaměstnanců
Příležitost 7	Zachování koncepčního přístupu k plánování centrálně organizovaného vzdělávání zaměstnanců, a to při posilování souladu potřeb (cílů) ČŠI jako organizace a individuálních potřeb osobního a odborného rozvoje zaměstnanců
Příležitost 8	Rozšiřování a další zkvalitňování využití nástrojů osobního rozvoje zaměstnanců, které jsou založeny na modelových rolích, učení se praxí a interní a externí výměně znalostí a dovedností
Příležitost 9	Zvyšování úrovně kompetencí zaměstnanců pro plnění rolí lektorů a mentorů
Příležitost 10	Rozšiřování a další zkvalitňování nabídky možností samostatně řízeného osobního rozvoje zaměstnanců (např. interní materiály k samostudiu, utváření nových či aktualizace existujících e-learningových kurzů)
Příležitost 11	Využití nástrojů podpory osobního a odborného rozvoje specificky zaměřených na vybrané skupiny zaměstnanců (např. představení a vedoucí zaměstnanci)



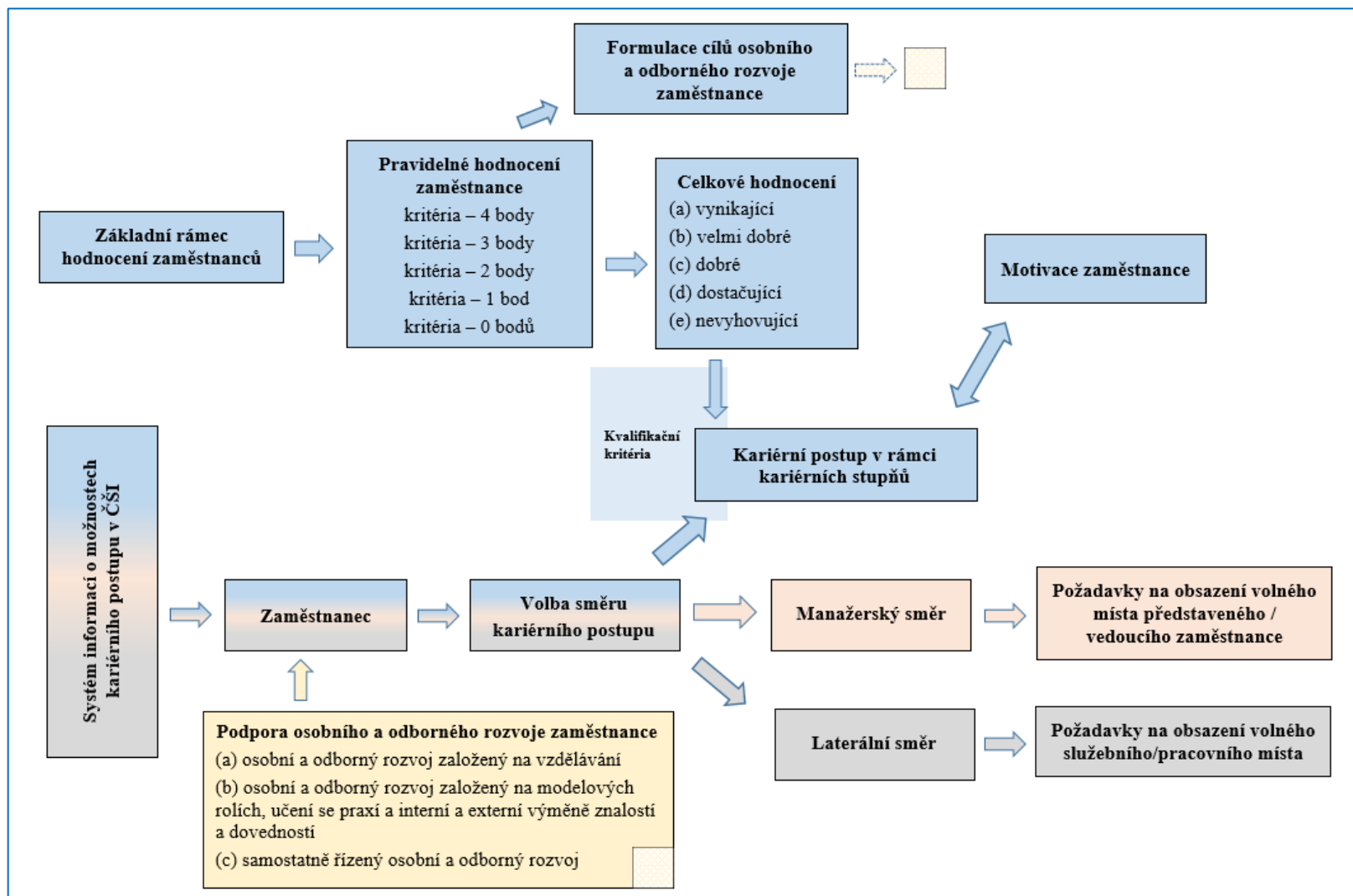


ID	Příležitosti
Příležitost 12	Nastavení systému informování o možnostech kariérního rozvoje zaměstnanců v ČŠI, a to včetně možností kariérního postupu v manažerském či laterálním směru
Příležitost 13	Rozvíjení vnitřní kultury ČŠI podporující zavádění systému kariérního rozvoje v ČŠI
Příležitost 14	Zajištění souladu vize, cílů a opatření Strategie kariérního rozvoje ČŠI s dalšími koncepčními dokumenty ČŠI

Na základě identifikovaných příležitostí uvedených v tabulce č. 3 bylo vytvořeno indikativní schéma zachycující podstatu formulace vize, cílů a opatření Strategie kariérního rozvoje zaměstnanců ČŠI (viz obrázek č. 2).



Obrázek č. 2: Indikativní schéma podstaty formulace vize, cílů a opatření Strategie kariérního rozvoje zaměstnanců ČŠI







## 2 STRATEGIE KARIÉRNÍHO ROZVOJE ČŠI

Strategie kariérního rozvoje ČŠI vychází ze schématu, které je zachyceno na obrázku č. 1 a na jehož základě formuluje:

- vizi Strategie kariérního rozvoje ČŠI;
- cíle Strategie kariérního rozvoje ČŠI;
- opatření Strategie kariérního rozvoje ČŠI.

Doplněno je rovněž představení podstaty systému implementace a hodnocení Strategie kariérního rozvoje ČŠI.

### 2.1 Vize

**ČŠI má nastavený funkční systém kariérního postupu zaměstnanců, který je podporován vysokou kvalitou jejich pravidelného hodnocení a nastaveným systémem informování o existujících příležitostech.**

**ČŠI různými formami podporuje osobní a odborný rozvoj svým zaměstnancům, přičemž usiluje o vysokou úroveň souladu svých potřeb a potřeb osobního a odborného rozvoje zaměstnanců.**

**ČŠI věnuje pozornost utváření vnitřní kultury pro implementaci záměrů své strategie kariérního rozvoje. Za významnou je v tomto ohledu považována vysoká úroveň souvisejících kompetencí zaměstnanců.**

### 2.2 Cíle a opatření

Vize Strategie kariérního rozvoje ČŠI je rozvedena a současně naplňována prostřednictvím tří cílů, které jsou dále rozpracovány v podobě konkrétních opatření, a společně tak utvářejí hierarchicky provázanou strukturu.

#### **Cíl 1: Zavést a rozvíjet systém kariérního postupu zaměstnanců**

Záměrem cíle 1 je zavést a následně využívat a rozvíjet systém kariérního postupu zaměstnanců, přičemž za tímto účelem byla formulována následující opatření.

#### **Opatření 1.1: Vydat a implementovat vnitřní předpis upravující kariérní postup státních zaměstnanců**

Záměrem opatření 1.1 je vydat a implementovat vnitřní předpis, který bude blíže specifikovat pravidla kariérního postupu státních zaměstnanců. Vnitřní předpis bude především upravovat otázky:

- stanovení okruhu služebních míst, vůči kterým se bude kariérní postup státních zaměstnanců uplatňovat;
- vymezení stupňů kariérního postupu státních zaměstnanců s respektováním pravidla, že kvalita a obtížnost plněných služebních úkolů je vyšší u státních zaměstnanců, kteří jsou zařazeni ve vyšším kariérním stupni;



- definování kvalifikačních kritérií kariérního postupu, přičemž se předpokládá významná role pravidelného služebního hodnocení státních zaměstnanců;
- nastavení aspektu motivace v systému kariérního postupu státního zaměstnance.

Praktická implementace opatření 1.1 je především spojena se zavedením pravidel a postupů, které jsou upraveny vydaným vnitřním předpisem, do praxe ČŠI.

### **Opatření 1.2: Dosahovat vysoké kvality pravidelného hodnocení zaměstnanců**

Záměrem opatření 1.2 je dosahovat vysoké kvality pravidelného hodnocení zaměstnanců, které probíhá jednou ročně za období předcházejícího kalendářního roku a které provádí do tří měsíců od skončení hodnoceného období bezprostředně nadřízený představený či vedoucí zaměstnanec (hodnotitelé). Pravidelné hodnocení zaměstnanců má jako významné kvalifikační kritérium vztah k systému kariérního postupu státních zaměstnanců (vazba na opatření 1.1) a dále jsou v něm stanoveny cíle dalšího osobního a odborného rozvoje zaměstnanců (vazba na cíl 2). Pro naplnění záměru opatření 1.2 pak jsou relevantní především následující aktivity:

- První aktivita je spojena se záměrem dosahovat vysoké vnitřní konzistentnosti pravidelného hodnocení zaměstnanců, tj. obdobného přístupu hodnotitelů v rámci pravidelného hodnocení zaměstnanců.
- Druhá aktivita je spojena se záměrem dosahovat vysoké kvality průběžného hodnocení zaměstnanců ze strany hodnotitelů, kdy průběžné hodnocení poskytuje objektivní podklady pro zpracování pravidelného hodnocení. Podstata opatření tak spočívá v průběžném shromažďování informací o plnění služebních a pracovních úkolů zaměstnanců tak, aby pravidelné hodnocení zaměstnanců bylo založeno na podložených a objektivních podkladech.
- Třetí aktivita je spojena se záměrem dosahovat vysoké kvality zpracování cílů pro další osobní a odborný rozvoj zaměstnanců, které jsou součástí pravidelného hodnocení zaměstnanců, a to tak, aby byl posilován soulad mezi potřebami ČŠI jako organizace na jedné straně a potřebami osobního a odborného rozvoje zaměstnanců na straně druhé.

V těchto směrech je orientována praktická implementace opatření 1.2 pro dosažení formulovaného záměru.

### **Opatření 1.3: Informovat zaměstnance o možnostech kariérního postupu**

Záměrem opatření 1.3 je informovat zaměstnance o možnostech kariérního postupu a tímto způsobem podporovat celý systém kariérního postupu zaměstnanců. Aktivity opatření 1.3 především zahrnují:

- informování státních zaměstnanců o možnostech jejich kariérního postupu;
- informování zaměstnanců o možnostech „manažerského“ a „laterálního“ směru kariérního postupu v rámci vyhlášených výběrových řízení na uvolněná služební či pracovní místa.

Součástí opatření s úzkou vazbou na cíl 2 je informování zaměstnanců o možnostech jejich osobního a odborného rozvoje.

V uvedených směrech je orientována praktická implementace opatření 1.3 pro dosažení formulovaného záměru.



## **Cíl 2: Podporovat osobní a odborný rozvoj zaměstnanců**

Záměrem cíle 2 je podporovat osobní a odborný rozvoj zaměstnanců, přičemž za tímto účelem byla formulována následující opatření.

### **Opatření 2.1: Zpracovat a následně naplňovat Plán vzdělávání zaměstnanců ČŠI pro daný školní rok**

Záměrem opatření 2.1 je podporovat osobní a odborný rozvoj zaměstnanců prostřednictvím zpracování a následného naplňování Plánu vzdělávání zaměstnanců ČŠI pro daný školní rok, přičemž ČŠI usiluje o vysokou úroveň souladu svých potřeb jako organizace na jedné straně a potřeb osobního a odborného rozvoje zaměstnanců na straně druhé. Záměr opatření 2.1 je naplňován vzdělávacími aktivitami realizovanými různou formou (prezenčně i dálkově) a způsobem lektorského zajištění (interně, externě i samostudium).

Podstata naplňování opatření 2.1 je tak primárně spojena se zpracováním Plánu vzdělávání zaměstnanců ČŠI pro daný školní rok, který upravuje organizaci dílčích typů vzdělávání, konkrétně pak:

- vstupního vzdělávání úvodního;
- vstupního vzdělávání následného, včetně studia pro složení úřednické zkoušky;
- průběžného vzdělávání zaměstnanců v oblasti agend inspekční činnosti, stejně jako agend fungování ČŠI ve smyslu služebního úřadu;
- vzdělávání k individuálním studijním účelům a individuálního vzdělávání v návaznosti na výsledky hodnocení zaměstnanců;
- vzdělávání představených a vedoucích zaměstnanců.

Významným informačním vstupem při zpracování Plánu vzdělávání zaměstnanců ČŠI pro daný školní rok jsou vzdělávací cíle zaměstnanců uvedené v jejich pravidelném hodnocení. Tímto způsobem je zajišťován soulad Plánu vzdělávání zaměstnanců ČŠI s obsahem jejich pravidelného hodnocení.

### **Opatření 2.2: Podporovat osobní a odborný rozvoj zaměstnanců prostřednictvím nástrojů, které jsou založené na modelových rolích, učení se praxí a interní a externí výměně znalostí a dovedností**

Záměrem opatření 2.2 je podporovat osobní a odborný rozvoj zaměstnanců prostřednictvím využití nástrojů, které jsou založené na modelových rolích, učení se praxí a interní a externí výměně znalostí a dovedností. Pro naplňování záměru opatření 2.2 jsou relevantní především následující aktivity:

- První aktivita je spojena s podporou osobního a odborného rozvoje zaměstnanců prostřednictvím nástrojů, které jsou založené na modelových rolích (např. koučink, mentoring, stínování zaměstnance). Typicky je tato podpora využívána v případě přiřazení uvádějícího zaměstnance (kouče, mentora) začínajícímu zaměstnanci, relevantní je podpora také dalších zaměstnanců útvaru, především pak představeného či vedoucího zaměstnance.
- Druhá aktivita je spojena s podporou osobního a odborného rozvoje zaměstnanců prostřednictvím nástrojů, které jsou založené na učení se praxí a interní a externí výměně znalostí a dovedností (např. připomínkování, metodická podpora, poskytování zpětné



vazby, řešení týmových úkolů, stáže). Aktivita mohou být realizovány jak interně v rámci útvarů, tak externě v rámci spolupráce s partnery.

V uvedených směrech je orientována praktická implementace opatření 2.2 pro dosažení formulovaného záměru.

### **Opatření 2.3: Dosahovat vysoké kvality nabízených možností samostatně řízeného osobního a odborného rozvoje zaměstnanců**

Záměrem opatření 2.3 je podporovat samostatně řízený osobní a odborný rozvoj zaměstnanců prostřednictvím kvalitní nabídky podpůrných materiálů a e-learningových kurzů. Pro naplnění záměru opatření 2.3 jsou relevantní především následující aktivity:

- První aktivita je spojena s poskytováním kvalitní nabídky interních materiálů k samostudiu. Podstata aktivity tak spočívá v utváření nových a v aktualizaci existujících materiálů, které mohou zaměstnanci k samostudiu využít a které jsou systematicky umístovány na určeném místě (např. knihovna ČŠI, intranet).
- Druhá aktivita je spojena s poskytováním kvalitní nabídky e-learningových kurzů k samostudiu. Podstata aktivity tak spočívá v utváření nových a v aktualizaci existujících e-learningových kurzů, které mohou zaměstnanci využít k samostudiu a které jsou systematicky umístovány na určeném místě (InspIS E-LEARNING).

V uvedených směrech je orientována praktická implementace opatření 2.3 pro dosažení formulovaného záměru.

### **Cíl 3: Rozvíjet vnitřní kulturu pro implementaci záměrů Strategie kariérního rozvoje ČŠI**

Záměr cíle 3 – rozvíjet vnitřní kulturu pro implementaci záměrů Strategie kariérního rozvoje ČŠI – má průřezový charakter k cílům 1 a 2, přičemž za tímto účelem bylo formulováno jedno opatření.

### **Opatření 3.1: Zvyšovat úroveň kompetencí zaměstnanců v oblastech souvisejících se Strategií kariérního rozvoje ČŠI**

Záměrem opatření 3.1 je rozvíjet vnitřní kulturu pro implementaci záměrů Strategie kariérního rozvoje ČŠI prostřednictvím zvyšování úrovně kompetencí zaměstnanců v souvisejících tématech. Podstata naplnění záměru opatření 3.1 tak spočívá především v realizaci opatření zaměřených na rozvoj kompetencí v oblastech:

- hodnocení zaměstnanců;
- výkonu činností lektora;
- výkonu činností uvádějícího zaměstnance (koučink, mentoring).

Podstata záměru opatření 3.1 utváří úzkou vazbu jak k cíli 1 (např. význam hodnocení pro systém kariérního postupu státních zaměstnanců), tak k cíli 2 (obsahová náplň činností zaměřených na osobní a odborný rozvoj zaměstnanců).



## 2.3 Struktura cílů a opatření

Tabulka č. 4 přehledně shrnuje podobu struktury cílů a opatření Strategie kariérního rozvoje ČŠI.

**Tabulka č. 4: Struktura cílů a opatření Strategie kariérního rozvoje ČŠI**

Cíl	Opatření
1. Zavést a rozvíjet systém kariérního postupu zaměstnanců	1.1 Vydat a implementovat vnitřní předpis upravující kariérní postup státních zaměstnanců
	1.2 Dosahovat vysoké kvality pravidelného hodnocení zaměstnanců
	1.3 Informovat zaměstnance o možnostech kariérního postupu
2. Podporovat osobní a odborný rozvoj zaměstnanců	2.1 Zpracovat a následně naplňovat Plán vzdělávání zaměstnanců ČŠI pro daný školní rok
	2.2 Podporovat osobní a odborný rozvoj zaměstnanců prostřednictvím nástrojů, které jsou založené na modelových rolích, učení se praxí a interní a externí výměně znalostí a dovedností
	2.3 Dosahovat vysoké kvality nabízených možností samostatně řízeného osobního a odborného rozvoje zaměstnanců
3. Rozvíjet vnitřní kulturu pro implementaci záměrů Strategie kariérního rozvoje ČŠI	3.1. Zvyšovat úroveň kompetencí zaměstnanců v oblastech souvisejících se Strategií kariérního rozvoje ČŠI



## 2.4 Implementace a hodnocení

Implementace Strategie kariérního rozvoje ČŠI je založena na vztahu cílů a opatření této strategie k cílům a opatřením Konceptčních záměrů inspekční činnosti a Strategie rozvoje ČŠI (viz tabulka č. 5). Existence těchto vztahů umožňuje implementaci cílů a opatření Strategie kariérního rozvoje ČŠI prostřednictvím implementačních plánů obou hlavních konceptčních dokumentů ČŠI, v nichž dochází k detailnější specifikaci aktivit.

**Tabulka č. 5: Matice vazeb mezi opatřeními konceptčních dokumentů ČŠI**

● – existence vazby označena barevným znakem

Opatření Konceptčních záměrů inspekční činnosti	Opatření Strategie rozvoje ČŠI	Opatření Strategie kariérního rozvoje ČŠI						
		1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	3.1
4.3	3.1	●	●	●				
	3.2				●			●
	3.3					●	●	●

Také hodnocení Strategie kariérního rozvoje ČŠI probíhá v návaznosti jednak na vztahy cílů a opatření Strategie kariérního rozvoje ČŠI k cílům a opatřením Konceptčních záměrů inspekční činnosti a Strategie rozvoje ČŠI (viz tabulka č. 5), jednak na systém hodnocení Konceptčních záměrů inspekční činnosti a Strategie rozvoje ČŠI (viz tabulka č. 6 pro systém ukazatelů naplňování opatření Strategie kariérního rozvoje ČŠI navazující na systém ukazatelů Strategie rozvoje ČŠI).

**Tabulka č. 6: Ukazatele naplňování opatření Strategie kariérního rozvoje ČŠI**

Opatření	Ukazatel
1.1	1.1 Zavedený a využívaný systém kariérního postupu státních zaměstnanců – metrika dichotomické proměnné
1.2	
1.3	
2.1	2.1a Vydaný Plán vzdělávání zaměstnanců ČŠI pro daný školní rok – metrika dichotomické proměnné 2.1b Podíl realizovaných záměrů Plánu vzdělávání zaměstnanců ČŠI (v %)
2.2	2.2 Funkční systém osobního a odborného rozvoje zaměstnanců založený na konceptu modelových rolí, interní a externí spolupráce – metrika dichotomické proměnné (sebehodnocení)
2.3	2.3 Počet vytvořených či aktualizovaných materiálů k samostudiu
3.1	V návaznosti na opatření cíle 2



## 2.5 Vazby mezi příležitostmi a opatřeními

Soulad mezi v podkapitole 1.3 identifikovanými příležitostmi Strategie kariérního rozvoje ČŠI a v kapitole 2 formulovanými opatřeními Strategie kariérního rozvoje ČŠI přehledně zachycuje tabulka č. 7. Existence alespoň jedné vazby pro každou příležitost a každé opatření Strategie kariérního rozvoje ČŠI plně opodstatňuje jejich formulaci.

**Tabulka č. 7: Matice vazeb mezi příležitostmi a opatřeními Strategie kariérního rozvoje ČŠI**

● – existence vazby označena barevným znakem

Příležitosti	Opatření						
	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	3.1
Příležitost 1	●						
Příležitost 2	●						
Příležitost 3		●					
Příležitost 4		●					
Příležitost 5		●					
Příležitost 6							●
Příležitost 7				●			
Příležitost 8					●		
Příležitost 9							●
Příležitost 10						●	
Příležitost 11				●			●
Příležitost 12			●				
Příležitost 13							●
Příležitost 14	●						





### 3 LITERATURA

BARUCH, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16, 125–138.

CEDEFOP (2008). *Career Development at Work. A Review of Career Guidance to Support People in Employment*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

GIBSON, R. (2004). Role models in career development: new directions for theory and research. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 134–156.

HARRINGTON, B., HALL, D. T. (2007). Career development strategies. In *Career Management & Work-Life Integration: Using Self-Assessment to Navigate Contemporary Careers*. Los Angeles: SAGE Publications, 97–131.

HEDGE, J. W., RINEER, J. R. (2017). *Improving Career Development Opportunities through Rigorous Career Pathways Research*. Research Triangle Park: RTI Press.

HIRSH, W., JACKSON, C. (1996). *Strategies for Career Development: Promise, Practice and Pretence*. Brighton: University of Sussex, Institute for Employment Studies.

INSTRUCTURE (2019). *The Definitive Guide to Employee Development*. Salt Lake City: Instructure.

KOVÁCS, K., MOLNÁR, A. (2016). *Main Elements of the Career Development Framework*. Budapest: Bay Zoltán Nonprofit.

LAM, N., DYKE, L., DUXBURY, L. (2013). Career development in best-practice organizations: critical success factors. *Optimum. The Journal of Public Sector Management*, 29(4), 22–30.

LANKHUIJZEN, E. S. K. (2002). *Learning in a Self-Managed Management Career: the Relation between Managers' HRD-Patterns, Psychological Career Contracts and Mobility Perspectives*. Utrecht: Utrecht University.

LIPS-WIERSMA, M., HALL, D. T. (2007). Organizational career development is not dead: a case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 771–792.

MV ČR (2018). *Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, sekce pro státní službu.





## 4 SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tabulka č. 1: Možné nástroje kariérního rozvoje zaměstnanců .....	3
Tabulka č. 2: Vnitřní předpoklady kariérního rozvoje zaměstnanců ČŠI .....	4
Tabulka č. 3: Příležitosti pro zpracování Strategie kariérního rozvoje ČŠI.....	8
Tabulka č. 4: Struktura cílů a opatření Strategie kariérního rozvoje ČŠI .....	15
Tabulka č. 5: Matice vazeb mezi opatřeními koncepčních dokumentů ČŠI.....	16
Tabulka č. 6: Ukazatele naplňování opatření Strategie kariérního rozvoje ČŠI .....	16
Tabulka č. 7: Matice vazeb mezi příležitostmi a opatřeními Strategie kariérního rozvoje ČŠI.....	17
Obrázek č. 1: Postup zpracování Strategie kariérního rozvoje ČŠI – základní schéma.....	1
Obrázek č. 2: Indikativní schéma podstaty formulace vize, cílů a opatření Strategie kariérního rozvoje zaměstnanců ČŠI .....	10





Fráni Šrámka 37 | 150 21 Praha 5 | [www.csicr.cz](http://www.csicr.cz)