

**KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ
ZAMĚSTNANCŮ
PŘÍSPĚVKOVÝCH
ORGANIZACÍ ZŘIZOVANÝCH
STŘEDOČESKÝM KRAJEM
V OBLASTI KULTURY
A CESTOVNÍHO RUCHU
2025–2027**

V Praze dne 11.12.2024

Zpracovali:

**PhDr. Irena Děkanovská, Ph.D., Mgr. Dagmar Fialová, MgA. Matěj Nárožný, Mgr. Kateřina
Pešatová**

OBSAH

Úvod	3
1 Potřeby profesních oblastí PO z hlediska celoživotního vzdělávání	4
2 Vize	5
3 Návrhová část	5
3.1 První pilíř Celoživotní neformální vzdělávání	5
A. Profesní vzdělávání	5
B. Měkké dovednosti.....	6
3.2 Druhý pilíř Sdílení zkušeností.....	7
3.3 Třetí pilíř Profesionalizace zaměstnanců v „první linii“	7
4 Realizace	9
4.1 Kalkulace nákladů.....	9
4.2 Implementační plán.....	10
4.3 Evaluace	11
4.4 Vazba na strategické materiály	11
Příloha 1	13
Příloha 2	14
Příloha 3.....	23
Příloha 4.....	27

ÚVOD

Středočeský kraj (dále jen „SK“) je zřizovatelem dvaceti příspěvkových organizací (dále jen „PO“). Jedná se o sedmnáct sbírkotvorných organizací (muzeí a galerií), Středočeskou vědeckou knihovnu v Kladně, p. o., Ústav archeologické památkové péče středních Čech, p. o. a Středočeskou centrálu cestovního ruchu, p. o. (kompletní seznam viz příloha č. 1).

PO jsou zřízeny za účelem naplňování veřejné služby v oblasti kultury a spravují majetek SK dle zvláštních zákonů¹. Výkon veřejné služby se tak dělí mezi správu majetku vyššího územního samosprávného celku, který byl těmito organizacím svěřen z hlediska zajištění jejich provozu (materiálně technická základna, správa budov), dále k odborné péči o majetek zvláštního významu (tj. sbírky muzejní povahy, knihovní fondy, archeologické nálezy, movité i nemovité kulturní památky) a k poskytování služeb veřejnosti (zpřístupňování a interpretace kulturního dědictví, knihovní a informační služby, edukace, expertní činnost ad.), které jsou legislativně vymezeny standardy veřejných kulturních služeb.

Kromě příslušného legislativního rámce je činnost PO vymežována strategickými a koncepčními dokumenty na úrovni ČR i zřizovatele, mezinárodními i národními odbornými standardy a etickými kodexy².

To vše, společně s dynamickým rozvojem společnosti, vědeckého poznání, techniky a technologií, klade vysoké profesní a etické nároky na zaměstnance PO, ať již působí v manažerských, odborných nebo obslužných profesích. Východiskem pro definování potřeb celoživotního vzdělávání pro zaměstnance a zaměstnankyně PO je proto analýza profesí a vzdělání v prostředí PO SK.

Zvláštní postavení ve skupině PO má Středočeská centrála cestovního ruchu, jejímž posláním je propagace cestovního ruchu a turistických možností středních Čech, rozvoj spolupráce s relevantními partnery, koordinace turistických nabídek a spolupráce na koncepčních a strategických dokumentech.

Tato koncepce vznikla na základě analytického podkladu (viz příloha č. 2) a jejím **cílem je podpořit příspěvkové organizace v oblasti kultury a cestovního ruchu v modernizaci služeb poskytovaných veřejnosti rovnoměrně na území kraje a v souladu se Strategii Středočeského kraje pro oblast kultury, kulturního dědictví a kulturních a kreativních odvětví na léta 2024–2030 a Programem rozvoje cestovního ruchu ve Středočeském kraji na léta 2024–2030 a potřebami PO na vlastní odborný rozvoj.**

Dobře nastavený proces celoživotního vzdělávání bude zaměstnancům PO poskytovat jistotu kontinuálního osobnostního a profesního rozvoje. Dlouhodobé zajištění jejich odborného růstu se kladně projeví jak pozitivním vztahem ke zřizovateli i PO samotné, tak i v kvalitativně zlepšeném a inovativním poskytování služby klientům/zákazníkům.

¹ Zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy, Zákon č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči, Zákon č. 257/2001 Sb., o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb (knihovní zákon).

² Zejména mezinárodních organizací jako je ICOM, IFLA, ICOMOS ad.

1 POTŘEBY PROFESNÍCH OBLASTÍ PO Z HLEDISKA CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Dotazníkovým šetřením a analýzou dokumentů byla získána data k analýze vzdělání a profesí zaměstnanců PO (viz příloha č. 2). Byl navržen vzdělávací systém a následně byl ověřen anketou mezi zaměstnanci PO, která ukázala zájem o konkrétní vzdělávací témata (viz příloha č. 3).

Výsledky analýzy profesí a současné situace vzdělávání zaměstnanců PO:

- zřizovatel se věnuje systematickému vzdělávání ekonomických zaměstnanců a manažerů PO zejména v ekonomické oblasti a segmentu zadávání veřejných zakázek;
- početně nejsilnější je skupina odborných zaměstnanců a zaměstnanců péče o sbírky, jejichž odborné profesní zaměření (vědní obory dle spravovaných sbírkových a knihovních fondů, konzervování a restaurování apod.) má dostatečnou odbornou základnu v oblasti celoživotního vzdělávání v jednotlivých profesních organizacích (AMG, Národní galerie, RG ČR, SKIP ad.); to platí obdobně pro manažery, ekonomy či edukátory v kultuře, tito zaměstnanci informace a příležitosti k rozvoji svého vzdělání v dané profesi dokážou nalézt sami, udržují své odborné kontakty na celokrajské, národní i mezinárodní úrovni; vzdělávací deficit u odborné i manažerské skupiny zaměstnanců lze identifikovat v podpoře rozvoje „měkkých dovedností“;
- zatímco edukátoři v kultuře, zařazení mezi zaměstnance služeb veřejnosti, mají možnost komunikovat se svými kolegy v rámci profesní oborové komise AMG, ostatní zaměstnanci služeb veřejnosti nemají dostatečný prostor pro sdílení příkladů dobré praxe a zvyšování své kvalifikace;
- nejméně vzdělávacího prostoru je věnováno zaměstnancům v „první linii“ a zaměstnancům hospodářské správy; tito zaměstnanci jsou informačně vyloučeni, často i vzhledem k požadované nižší úrovni vzdělanosti a zároveň vyšší fluktuaci na těchto pracovních pozicích (silná sezónní zaměstnanost, práce konané mimo pracovní poměr).

2 VIZE

Kompetenční potenciál personálního obsazení PO se trvale rozvíjí a zvyšuje. Tím zřizovatel společně s managementem PO zajišťuje konkurenceschopnost těchto PO v trvale se měnícím světě. Udržitelné celoživotní vzdělávání je silným nástrojem motivace a osobního rozvoje zaměstnanců PO SK, kteří působí v odborných i obslužných profesích. Zvyšuje se tak atraktivita zaměstnání v PO pro mladou generaci, a systémová kontinuita předávání zkušeností a informací usnadňuje přirozenou generační výměnu. Je zajištěno (systematické) řízené přenášení zkušeností v rámci zřizovaných PO a PO kolegiálně spolupracují.

3 NÁVRHOVÁ ČÁST

Návrhová část Koncepce zahrnuje klíčová opatření, která mají za cíl posílit a rozvíjet dovednosti zaměstnanců v PO. S ohledem na dynamické změny trhu práce a rostoucí požadavky na zaměstnance v oblasti kultury a cestovního ruchu se Koncepce opírá o tři hlavní pilíře:

První pilíř se zaměřuje na **celoživotní neformální vzdělávání**, které poskytne zaměstnancům možnost neustálého rozvoje a aktualizace jejich odborných znalostí.

Druhý pilíř podporuje **sdílení zkušeností** mezi zaměstnanci, čímž se posiluje vzájemné učení a spolupráci napříč PO i síťování mezi zaměstnanci.

Třetí pilíř se soustředí na **profesionalizaci zaměstnanců v „první linii“** a jejich management s cílem trvalého zvyšování standardu poskytovaných služeb.

Navržená opatření společně vytvářejí komplexní rámec pro rozvoj lidských zdrojů v PO.

3.1 První pilíř | Celoživotní neformální vzdělávání

V souladu s kapitolou 1.8 Neformální vzdělávání a celoživotní učení Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ vytvoří Středočeský kraj podmínky pro kontinuální systém celoživotního vzdělávání zaměstnanců PO v jednotlivých segmentech vzdělávání. Vzdělávání budou pro své zaměstnance zajišťovat PO výběrem ze standardní nabídky Vzdělávacího institutu Středočeského kraje (dále jen „VISK“) pro celoživotní neformální vzdělávání, vytvořené dle této koncepce a také z nabídky vybraných muzejních metodických center či akademických pracovišť. Nabídka bude pravidelně aktualizována a umístěna na portále PO Středočeského kraje, [Příspěvkové organizace - Webový portál Středočeského kraje](#). Návrh zahrnuje dva základní okruhy vzdělávání:

A. PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Zaměstnanci PO budou dále rozvíjet svůj potenciál průběžným doplňováním dalších kompetencí.

- Muzejní minimum (správa a evidence sbírek, digitalizace, edukace v muzejním prostředí, tvorba a produkce výstav, kreativní psaní a práce s textem apod.)

- Řídící kompetence (evaluace, tvorba organizačního řádu, metodické orgány, organizace/plánování sezóny, možnosti interní legislativy, návštěvnický provoz, řízení rizik apod.)
- Projektový management (vedení týmu, fáze projektu, udržitelnost, provozní modely, hodnocení úspěšnosti a efektivity projektu apod.)
- Legislativa (zákonné normy, kontrolní orgány, veřejné zakázky, GDPR a veřejné informace, správní řízení, implementace směrnic zřizovatele apod.)
- HR (znalosti HR procesů, nástrojů a metodik, firemní kultura, moderní způsoby rozvoje zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a talent management apod.)
- Zásady moderní správy budov (plánování údržby a investic, udržitelnost, BOZP, prevence a bezpečnost měkkých cílů, energetický management apod.)
- Marketing a PR (tvorba marketingové strategie, online marketing, content / tvorba obsahu, umělá inteligence, copywriting v marketingu a reklamě apod.)
- Fundraising (podpora mecenášství, péče o dárce, crowdfunding apod.)

Tento výčet nemusí být konečný a současně bude respektovat již fungující vzdělávací aktivity v rámci profesních organizací (např. Škola muzejní propedeutiky při AMG).

B. MĚKKÉ DOVEDNOSTI

Vzdělávání zaměstnanců PO se bude věnovat také tzv. měkkým dovednostem, které jsou považovány za obecné pracovní návyky. Vycházejí ze společných potřeb zvyšování kvalifikace uvnitř PO napříč hierarchií. Jsou nezbytné pro úspěšný výkon každodenní činnosti zaměstnance či zaměstnankyně. Jedná se například o témata jako:

- Týmovost
- Asertivita
- Digitální gramotnost a AI
- Gender a předsudečné násilí
- Leadership
- Péče o zaměstnance (budování vztahů na pracovišti, předcházení konfliktům)
- Společenské chování
- Udržitelnost a společenská odpovědnost
- Well-being zaměstnanců (sladění pracovního a rodinného života)

Zaměstnanci ve spolupráci se zaměstnavateli budou formulovat a následně naplňovat tříleté individuální vzdělávací plány.

OPATŘENÍ:

- A.1 Umožnit zaměstnancům PO účast na nabídce celoživotního vzdělávání vytvořeného na základě této koncepce VISK (finanční podpora zřizovatele úhradou VISKu na základě smlouvy a PO na náklady kurzovního a cestovních nákladů, časová dotace na vzdělávání aj.)**
- A.2 Vytvořit systém sdílení nabídek vzdělávacích aktivit v rámci portálu PO SK**

GARANT:

- Odbor kultury a památkové péče Krajského úřadu Středočeského kraje (dále jen „Odbor KUL“), oddělení podpory organizací (dále jen „KULPO“) a oddělení cestovního ruchu a koncepcí (dále jen „KULCK“)

SPOLUPRÁCE:

- VISK, Asociace muzeí a galerií ČR, z.s., MUVIO: Inovace pro muzea a galerie

3.2 Druhý pilíř | Sdílení zkušeností

SK bude dále rozvíjet platformu pro sdílení zkušeností mezi zaměstnanci PO a taktéž mezi PO a SK jako zřizovatelem. Pokud zřizovatel neklade dostatečný důraz na podporu sdílení zkušeností nebo neposkytuje potřebné zdroje a nástroje, může to limitovat efektivitu výstupů plánovaných aktivit PO. Absence strukturovaných procesů a formálních mechanismů pro sdílení zkušeností vede k neefektivitě PO jako celku; metodické vedení a sdílení zkušeností ze strany zřizovatele nyní existuje v jen některých oblastech (veřejné zakázky, ekonomika). Bez jasně definovaných postupů a pravidel může být obtížné zajistit, aby sdílení znalostí bylo systematické a přínosné pro celou PO i jednotlivce v nich. Aktuálně také není ukotven networking mezi zaměstnanci zejména odborných profesí, tak aby mohli sdílet své poznatky, příklady dobré praxe a vzájemně se inspirovat. Současně nastává situace, kdy se jednotlivé PO setkávají se stejnými problémy.

OPATŘENÍ:

B.1 Podpořit síťování PO ke sdílení příkladů dobré praxe v odborných profesích.

GARANT:

- Odbor KUL, oddělení KULPO

SPOLUPRÁCE:

- PO, Asociace muzeí a galerií, Rada muzeí a galerií, Svaz knihovníků a informačních pracovníků, CzechTourism, Asociace průvodců, Asociace cestovních kancelář

3.3 Třetí pilíř | Profesionalizace zaměstnanců v „první linii“

Velkou skupinu zaměstnanců tvoří skupina v tzv. „první linii“. K charakteristikám této skupiny patří nižší finanční ohodnocení a výrazná míra fluktuace na těchto pracovních pozicích, do značné míry podmíněná sezónní poptávkou po jejich práci. Na PO a jejich vedoucí zaměstnance tak tyto skutečnosti kladou zvýšené nároky v podobě průběžného a opakovaného procesu zaškolování nových lidí, nemluvě o zvýšených nákladech na jejich nábor pro pouze časově omezené období. Samotný proces zaškolování, tzv. onboarding, pak zahrnuje všechny kroky potřebné k tomu, aby se nový zaměstnanec seznámil s pracovními postupy, kulturou a kolektivem PO.

Jedná se přitom o významnou skupinu zaměstnanců, která je v kontaktu s návštěvníky PO nejčastěji, je klíčovou složkou při poskytování návštěvnických služeb PO, a její chování a přístup přímo ovlivňuje

zážitek klientů z návštěvy kulturní PO a celkové vnímání kvality jejích služeb. Tito zaměstnanci také nejčastěji poskytují pomoc osobám se specifickými potřebami³.

Zaměstnavatelům a vedoucím zaměstnancům zřizovatel bude poskytovat metodickou podporu při řešení těchto jevů, vzdělávací akce se zaměří na kmenové a opakovaně se vracející sezónní zaměstnance, pro které budou tyto příležitosti ke zvyšování profesionality vhodným benefitem.

OPATŘENÍ:

- C.1 Vytvořit krajský standard kvality služeb a návazný program vzdělávání pro zaměstnance v „první linii“ a jejich nadřízené**
- C.2 Poskytovat trvalou podporu vedoucím zaměstnancům PO zaměřenou na vzdělávání a motivaci zaměstnanců v „první linii“**

GARANT:

- Odbor KUL, oddělení KULCK

SPOLUPRÁCE:

- PO, VISK, Centrum pro prezentaci kulturního dědictví při Národním muzeu⁴, externí dodavatel

³ [Zásady pro komunikaci s návštěvníky se speciálními potřebami \(emuzeum.cz\)](https://emuzeum.cz/)

⁴ [Síť metodických center - \(emuzeum.cz\)](https://emuzeum.cz/)

4 REALIZACE

4.1 Kalkulace nákladů

Kvalifikovaný odhad nákladů pro implementaci koncepce je na základě konzultací a posouzení srovnatelné nabídky 4 712 320 Kč včetně DPH v průběhu let 2025–2027, tj. 3 let. Zahrnuje předpoklad realizace jednotlivých opatření a stanovuje rozsah, ve kterém se mohou realizovat jednotlivé aktivity/projekty daných opatření.

	2025	2026	2027	Celkem
PILÍŘ 1	Kč	Kč	Kč	Kč
Účelově vázaný příspěvek zřizovatele na realizaci školení	1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00	3 000 000,00
Cestovné a stravné	188 500,00	188 500,00	188 500,00	565 500,00
PILÍŘ 2				
podpora síťování odborných pracovníků zřizovatelem	100 000,00	100 000,00	100 000,00	300 000,00
PILÍŘ 3				
standard kvality služeb – normativní dokument o službách poskytovaných PO návštěvníkům	310 000,00	–	–	310 000,00
Vzdělávání pracovníků v "první linii"	–	90 000,00	90 000,00	180 000,00
Cestovné a stravné		32 045,00	32 045,00	64 090,00
Celkem	1 598 500,00	1 410 545,00	1 410 545,00	4 419 590,00

Tabulka 9 Kalkulace nákladů na realizaci koncepce v letech 2025–2028 v Kč

Náklady na realizaci Pilíře 1 jsou kalkulovány na základě předpokladu, že PO budou zajišťovat školení pro své zaměstnance prostřednictvím na míru vytvořené nabídky VISK. Náklady na realizaci Pilíře 1 budou hrazeny VISKu, na základě smlouvy.

Kalkulace vychází ze zaokrouhleného celkového počtu zaměstnanců a osob na DPP/DPČ ve všech PO, tj. 750 osob, a nákladů cca 2 000,00 Kč včetně DPH/osobu/kurz dle posouzení srovnatelné nabídky (viz příloha 4). Předpokladem je, že každý zaměstnanec projde specializovaným kurzem na vybrané téma alespoň dvakrát za dobu trvání koncepce, resp. absolvuje alespoň 10 vyučovacích hodin. Náklady na realizaci Pilíře 1 budou poskytnuty VISKu. Náklady na cestovné frekventantů kurzů jsou rovněž zahrnuty v nákladech Pilíře 1 a budou PO poskytovány formou účelově vázaného provozního příspěvku (177,00 Kč stravné, 200,00 Kč jízdné, celkem 25 kurzů pro 500 osob v jednom roce).

Prostředky Pilíře 2 budou v rozpočtu kapitoly. 06 (Kultura a památková péče) alokovány na uspořádání aktivů a kolokvií odborných pracovníků PO v rámci jedné odbornosti (např. marketing, geologie, botanika apod.) dle zájmu.

Náklady kalkulované na realizaci Pilíře 3 vycházejí z posouzení srovnatelné nabídky a kalkulační nákladů na školení organizované VISKu v rámci sítě jeho vzdělávacích středisek (celkem 6 kurzů pro 170 osob, cena kurzu cca 30 000,00 Kč). Náklady na cestovné frekventantů kurzů jsou rovněž zahrnuty v nákladech Pilíře 3 a budou PO poskytovány formou účelově vázaného provozního příspěvku (177,00 Kč stravné, 200,00 Kč jízdné, celkem 6 kurzů pro 170 osob).

Dále je cílem v pilíři č. 3 ve vazbě na naplňování Krajského plánu vyrovnávání příležitostí pro osoby se zdravotním postižením Středočeského kraje 2023–2025 a Programu podpory rodinné politiky Středočeského kraje 2024–2026 stanovení standardu služeb návštěvníkům PO v oblasti kultury, včetně postupů pro kontinuální vzdělávání zaměstnanců v první linii. Dle předběžné tržní konzultace je možné zpracovat dokument dodavatelsky v ceně do 310 000,00 Kč včetně DPH.

4.2 Implementační plán

První pilíř | Celoživotní neformální vzdělávání

Opatření A.1 Umožnit zaměstnancům PO účast na nabídce celoživotního vzdělávání vytvořeného na základě této koncepce VISK (finanční podpora zřizovatele příspěvkem do rozpočtu VISK a PO na náklady kurzovního a cestovních nákladů, časová dotace na vzdělávání aj.)

Opatření A.2 Vytvořit systém sdílení nabídek vzdělávacích aktivit v rámci webu PO SK

Opatření	Aktivita	2025	2026	2027
A.1	Příprava smlouvy s VISK a tvorba nabídky	x	x	x
A.1	Prezentovat nabídku VISK na portálu PO	x	x	x
A.2	Vytvoření interních vzdělávacích plánů zaměstnanců PO	x	x	x

Druhý pilíř | Sdílení zkušeností

Opatření B.1 Podpořit síťování PO ke sdílení příkladů dobré praxe v odborných profesích.

Opatření	Aktivita	2025	2026	2027
B.1	Volba garantů jednotlivých oborů	x		
B.1	Návrh témat aktivů/kolokvií/konferencí/stáží	x		
B.1	Aktualizace témat		x	x
B.1	Rezervace prostor	x	x	x
B.1	Oslovení zaměstnanců mailem	x	x	x
B.1	Prezentace nabídky na portálu PO	x	x	x

Třetí pilíř | Profesionalizace zaměstnanců v „první linii“

Opatření C.1 Vytvořit standard kvality služeb a návazný program vzdělávání pro pracovníky v „první linii“ a vedoucí zaměstnance PO

Opatření C.2 Poskytovat metodickou podporu vedoucím zaměstnancům PO zaměřenou na výchovu a motivaci pracovníků v „první linii“

Opatření	Aktivita	2025	2026	2027
----------	----------	------	------	------

C.1	Realizace studie ke standardu kvality služeb v PO	x		
C.1	Průběžná školení pro zaměstnance v „první linii“		x	x
C.1	Kurzy komunikace s návštěvníky se specifickými potřebami		x	x
C.2	Tvorba metodiky pro onboarding zaměstnanců v PO	x	x	

Implementační plán realizuje Odbor KUL oddělení KULCK ve spolupráci s jednotlivými PO a oddělením KULPO.

4.3 Evaluace

Evaluace dopadů Koncepce a výstupů aktivit/projektů Implementačního plánu dle jím nastavených indikátorů se uskuteční jednorázově na konci platnosti koncepce v oddělení KULCK odboru KUL.

4.4 Vazba na strategické materiály

Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+

- Strategická linie 1: Proměna obsahu, způsobů a hodnocení vzdělávání
 - Kapitola 1.8. Neformální vzdělávání a celoživotní učení

Státní kulturní politika na léta 2021-2025

- cíl 2 „Účinná péče o kulturní dědictví“

Strategie rozvoje územního obvodu Středočeského kraje na období 2019-2024, s výhledem do 2030

- Prioritní oblast 2: Cestovní ruch
 - Specifický cíl 2.1: Zvýšit přínos cestovního ruchu pro hospodářství Středočeského kraje
 - Typové opatření: Strategický management a rozvoj znalostí v oblasti cestovního ruchu

Strategie Středočeského kraje pro oblast kultury, kulturního dědictví a kulturních a kreativních odvětví na léta 2024–2030:

- CÍL A2 Aktéři mají kde čerpat inspiraci, informace a argumenty pro rozvoj živé kultury a umění
 - A 2.3 Aktivovat nástroje metodické podpory a vzdělávání aktérů v oblasti managementu, fundraisingu a marketingu, rozvoji publika
- CÍL D3 Paměťové instituce zřizované krajem mají dostatečné kapacity pro naplňování své role
 - D 3.1 Rozvíjet personální kapacity institucí pro výkon veřejné služby
 - D 3.2 Podporovat rozvoj know-how institucí pro výkon veřejné služby

Program podpory rodinné politiky Středočeského kraje 2024–2026

Oblast 5.2 podpory trhu práce a sladování rodinného/osobního a pracovního života

**Krajský plán vyrovnávání příležitostí pro osoby se zdravotním postižením Středočeského kraje
2023–2025**

Opatření č. 2.5.2 Zlepšení služeb pro hendikepované v objektech s expozičním nebo výstavním provozem