

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013 – 2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lenka Štefková

**Metodika pro výběr, vzdělávání a ověřování znalostí
u inspektorů Technické inspekce České republiky,
organizace státního odborného dozoru**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Oldřich Kuchler

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2013 – 2016

BACHELOR THESIS

Lenka Štefková

**The methodology for the selection, training and validation
of knowledge at inspectors Technical inspection of the Czech
Republic, an organization of state professional supervision**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Oldřich Kůchler

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 31.1.2016

Lenka Štefková

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Oldřichu Kűchlerovi za odborné vedení, cenné rady a připomínky.

Vřele děkuji za jeho pomoc, podporu a volný čas, který mi věnoval.

Anotace

Bakalářská práce shrnuje dosavadní praxi v oblasti výběru, vzdělávání a ověřování znalostí u inspektorů Technické inspekce České republiky, organizace státního odborného dozoru. V souladu s rostoucími požadavky na bezpečnost vyhrazených technických zařízení vytváří nový postup a stanovuje kritéria pro výběr uchazečů na pracovní pozice inspektor vyhrazených technických zařízení. Stanovuje rámec dalšího vzdělávání včetně hodnocení. Po dohodě s vedoucím práce je bakalářská práce představena v teoretické dimenzi. Výstupem praktické části je metodika sama.

Klíčová slova

Inspektor, metodika, metody vzdělávání, odborná zkouška, personální činnosti, personální spis, příspěvková organizace, rozvoj zaměstnanců, řízení lidských zdrojů, státní odborný dozor, výběrové řízení, výběr zaměstnanců.

Annotation

Bachelor thesis summarizes current practice in the selection, training and validation of knowledge at Inspectors Technical Inspection of the Czech Republic, an organization of state professional supervision. In line with the increasing security requirements specified technical equipment creates a new procedure and establishes criteria for the selection of candidates for positions inspector dedicated technical equipment. Establishes a framework for further education, including evaluation. By agreement with the supervisor's thesis presented in the theoretical dimension. The outcome of the practical part of the methodology itself.

Keywords

Funded organization, human resource management, inspector, methodology, methods of education, personnel activities, personnel file, professional examination, selection, staff selection, staff development, state technical supervision.

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 Poslání personálního řízení	13
1.2 Personální činnosti.....	14
2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	16
2.1 Proces výběru zaměstnanců	17
2.2 Metody výběru zaměstnanců	18
3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	20
3.1 Učí se organizace.....	22
3.2 Identifikace potřeb vzdělávání.....	23
3.3 Plánování a realizace vzdělávání.....	24
3.4 Vyhodnocení vzdělávání	25
3.5 Metody vzdělávání.....	26
PRAKTICKÁ ČÁST	31
4 TECHNICKÁ INSPEKCE ČESKÉ REPUBLIKY	31
4.1 Historie vzniku TIČR	32
4.2 Organizační struktura	33
5 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	36
6 PŘEDMĚT ČINNOSTI TIČR	37
6.1 Řídící dokumenty TIČR	38
6.2 Charakter práce TIČR	40
7 METODIKA PRO VÝBĚR INSPEKTORŮ TIČR	43
7.1 Personální spis	44
7.2 Stanovený počet inspektorů	46
7.3 Příprava výběrového řízení	50
7.4 Specifikace požadavků na uchazeče	51
7.5 Kritéria pro výběr vhodného kandidáta na pozici inspektora	52
7.6 Proces výběrového řízení na pozici inspektora VTZ.....	55
7.7 Výběrový pohovor	56
7.8 Výběr vhodných uchazečů	58
7.9 Ukončení výběrového řízení	59

8	METODIKA PRO VZDĚLÁVÁNÍ INSPEKTORŮ	60
8.1	Proces první zkoušky, tzv. základní zkouška	61
8.2	Proces druhé zkoušky, tzv. odborná zkouška	63
9	METODIKA PRO OVĚŘOVÁNÍ ZNALOSTÍ.....	66
9.1	Periodické ověřování znalostí	67
	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	70
	SEZNAM ZKRATEK	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	74
	SEZNAM PŘÍLOH.....	75

ÚVOD

Zadání k vypracování bakalářské práce vzniklo na základě potřeby Technické inspekce České republiky (TIČR) provést revizi všech vnitřních řídicích dokumentů včetně jejich doplnění tak, aby odrážely potřeby moderního fungujícího státního dozoru nad bezpečností vyhrazených technických zařízení (VTZ) a tím pomohlo zajistit jednotnou funkci výkonu dozoru inspektorů na všech pobočkách TIČR a na celém území České republiky.

Dosud platné směrnice byly vypracovány v době, kdy existovaly legislativní vazby na Český úřad bezpečnosti práce (ČÚBP), který již od roku 2005 neexistuje a jehož některé povinnosti převzala nástupnická organizace SÚIP. TIČR tak zůstala nadále jedinou organizací, která v České republice vykonává státní odborný dozor nad bezpečností těchto zařízení.

Cílem práce je na základě studia odborné literatury z oblasti řízení lidských zdrojů vytvořit samostatný materiál, který by byl zařazen do řídicí dokumentace a tvořil by páteřní metodiku pro výběr a ověřování znalostí inspektorů zajišťující jednotnost v rámci celé organizace TIČR. Účelem je dát do souladu přípravu výběrového řízení a proces dokončení vnitřní směrnice tak, aby byl nastartován a řízen systém na základě jednoho dokumentu, který se začlení do systému řízené dokumentace organizace.

Nápad zpracovat metodiku pro výběr a vzdělávání inspektorů, jako velmi praktické téma bakalářské práce, vznikl v průběhu porady vedení TIČR, kdy bylo rozhodnuto o jejím nutném vytvoření v rámci stanovování priorit při zpracování a aktualizaci jednotlivých směrnic. Předpokládané schválení směrnice se plánuje uskutečnit na jedné z pravidelných porad vedení TIČR, které se budou konat na základě plánu v roce 2016, kde bude práce pouze formálně doplněna o předepsané náležitosti vyplývající z procesu řízení a udržování vnitřní řídicí dokumentace. Po schválení uvede směrnici do praxe ředitel organizace svým Příkazem ředitele, účinnost se předpokládá v létě 2016. Nově vydaná směrnice tak bude závazná pro všechny zaměstnance státního odborného dozoru. Pro úplnost autorka uvádí, že další revize je stanovena, pro tento typ

dokumentace, vždy v periodě pěti let od přijetí směrnice vedením organizace. V případě, že se objeví závažné požadavky, může být tato lhůta operativně zkrácena.

Dosavadně platný centrálně závazný dokument pro přípravu odborníků pro výkon dozoru představuje soubor požadavků na jednotlivé uchazeče, vyplývající ze zkušeností zpracovatelů, který je poplatný době, ve které byl vytvořen. Výsledkem potom bylo uplatňování požadavků jednotlivými inspektory ovlivněné mírou jejich zkušeností, osobní odvahy vlastního pohledu a subjektivního přístupu. Ukázalo se, že takto vykonávaná činnost již nestačí pro zabezpečení výkonu dozoru, a tak vznikl požadavek na vypracování koncepčního materiálu, který nastaví jednotné podmínky pro přijímání nových zaměstnanců na specifické pozice inspektorů VTZ a ujednotí proces jejich odborného vzdělávání během období přípravy na výkon inspektorské činnosti a následného průběžného vzdělávání.

Vzhledem k věkovému složení inspektorů TIČR by mělo dojít k postupnému nahrazování inspektorů, kteří dosáhnou důchodového věku a současně i k navýšení jejich stavů vzhledem k posílení dozorových oblastí v roce 2016.

V druhé polovině roku 2016 by v souladu s vnitřním plánem organizace proběhlo výběrové řízení na přibližně dvacet pět zaměstnanců na pozice inspektorů VTZ.

Autorka upřesňuje, že po dohodě s vedoucím práce bude bakalářská práce s obsáhlým tématem metodicky zpracovaných postupů v rámci personálních činností představena v teoretické dimenzi. Struktura práce je členěna do devíti kapitol, které jsou řazeny od obecných teorií na základě prostudovaných literárních pramenů do konkrétního představení organizace státního odborného dozoru. Obsahem a zároveň výstupem praktické části práce je potom metodika sama.

Ověření nastavených postupů metodiky je plánováno k podrobnému rozpracování v následné diplomové práci, kde bude nově vzniklá metodika pro výběr, vzdělávání a ověřování znalostí u inspektorů Technické inspekce České republiky posouzena z hlediska praktické zpětné vazby.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V minulosti procházelo řízení lidí v organizacích vývojovými etapami, kde společným znakem byly varianty direktivního řízení s uplatňováním tzv. tvrdých nástrojů řízení. Přísně daná pravidla sice vedla k posilování disciplíny, ale zároveň se zaměstnanci stali pro organizaci pasivními. Neměli prostor pro svou tvořivost, neboť rozkazy nepřipouštějí diskuzi. *„Direktivní řízení se neopírá o znalost potřeb, zájmů, aspirací, tužeb zaměstnanců, nevytváří jim prostor pro jejich uplatnění, tudíž je v podstatě demotivační. To vede z dlouhodobého hlediska k fluktuaci zaměstnanců, (především klíčových), k ohrožení sociálního smíru, stability, výkonnosti a konkurenceschopnosti organizace“.*¹

V České republice se vývoj řízení lidských zdrojů ubíral směrem, na který měly vliv historicko-politické okolnosti. Jednalo se o byrokratický přístup (70. - 80. léta), operativní přístup (počátek 90. let) a přístup strategický (od poloviny 90. let).

Výkladový slovník uvádí, že lidské zdroje jako pojem má jiný filosofický původ než „pracovní síla“. Pracovní silou je představen člověk pouze vykonávající danou činnost. *„Již v pojmu je obsažena pasivita a pouhé využívání schopnosti vykonavatele práce. Naproti tomu pojem lidské zdroje představuje člověka, který je schopen seberealizace v činnosti, kterou vykonává na základě vlastního rozhodnutí“.*²

V současné moderní době je řízení lidských zdrojů jádrem celého organizačního řízení. Jeho hlavním úkolem je efektivně využívat a rozvíjet vědomosti, schopnosti a dovednosti každého pracovníka a tím přispívat k efektivnosti organizace a k zlepšení jejího výkonu, neboť lidé jsou jediným zdrojem, který je schopen zvyšovat svou hodnotu. Lidské zdroje rozhodují nejen o využívání finančních a materiálních zdrojů, ale řízení lidských zdrojů bezprostředně rozhoduje i o efektivnější využití ostatních

¹BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 9. ISBN 978-80-7452-020-4.

²PALÁN, J. *Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, s. 113. ISBN 80-200-0950-7.

zdrojů organizace. „Ačkoliv cíle manažerského usilování mohou být různé, lidé jsou klíčem k tomu, jak jich dosáhnout. Základní podmínkou pro úspěch fungování každé organizace, je snaha efektivně využít vlastního lidského potenciálu. Schopnosti lidí se spojují s finančními a hmotnými zdroji, aby rozvíjely to, co má být označováno jako základní kompetence či schopnost organizace.“³

Východiskem řízení lidských zdrojů v organizaci je firemní filozofie, strategie lidských zdrojů, politika lidských zdrojů, praxe, programy a procesy. Procesy obsahují postupy a metody používané k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů.⁴

Je zřejmé, že řízení lidí se bude lišit v závislosti na velikosti dané organizace i na nárocích, které jsou kladeny na lidské zdroje. V některých organizacích často vlastník v roli vrcholového manažera sám provádí výběr, hodnocení, rozmístění a odměňování zaměstnanců. Zaměstnanec (obvykle účetní) provádí personální administrativu v souladu s pracovněprávní legislativou. U malých organizací je totožný model, přičemž účetnictví a nezbytná personální agenda mohou být zabezpečovány mzdovou účetní. Za hranici, kdy firma začíná pociťovat, že je účelné vytvořit místo personalisty na plný pracovní úvazek, se považuje 100 až 150 zaměstnanců.

U velkých organizací existuje personální útvar, který může být různě strukturován, obvykle zajišťuje personální agendu, organizuje vzdělávací aktivity, zabezpečuje péči o zaměstnance apod. Vedoucí tohoto útvaru bývá často členem vedení organizace.

Ať jde o menší či větší firmu, aktivity zaměřené na řízení lidí můžeme rozdělit do čtyř oblastí⁵: personální politika a strategie; motivace; zajištění běžné personální agendy; řízení lidí v nestandardních situacích.

³VEBER, J. *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 156. ISBN 978-80-7261-200-0.

⁴BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 11. ISBN 978-80-7452-020-4.

⁵VEBER, J. *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 161. ISBN 978-80-7261-200-0.

1.1 Poslání personálního řízení

Posláním personálního řízení je zajistit, aby organizace zajistila plnění svých cílů prostřednictvím správných lidí na správném místě.

Personálním řízením rozumíme řídicí a rozhodovací proces s cíly vymezenými firemní a personální strategií.⁶ Řídit lidské zdroje znamená především investovat do lidí, přistupovat k nim jako k hlavnímu výrobnímu jmění, zdroji konkurenční výhody, vzdělávat je, rozvíjet je, myslet na ně z hlediska dlouhodobé perspektivy. Funkce řízení lidí jako hlavního výrobního kapitálu patří především vrcholovému managementu, zejména z hlediska strategického řízení. *„Zatímco v personálním řízení je hlavním cílem vzdělání a rozvoj pracovníků, poskytnout jim informace převážně odborného charakteru, vzděláváním v řízení lidských zdrojů se navyšuje hodnota výrobního kapitálu a uskutečňuje se rozvoj lidské schopnosti inovace.“*⁷

Firemní strategie znamená dlouhodobé zaměření firmy k dosažení předpokládaných cílů a zvažování komplexních důsledků všech rozhodnutí v dané oblasti. Vždy musí existovat cíl, strategický záměr, z něhož personální politika vychází.

Personální strategie zpracovává firemní cíle prostřednictvím lidí, kteří dávají do pohybu podnikové zdroje finanční, materiální, technologické a informační. Lidské zdroje jsou klíčovou oblastí strategie a jejich řízení je jednou z nejdůležitějších oblastí z celého řízení organizace. *„Personální práce se stává páteří, nejdůležitější oblastí řízení organizace, ústřední manažerskou rolí.“*⁸ Zároveň obsahuje strategie představy o metodách, jak těchto cílů dosáhnout.

Personální management odpovídá za systémový přístup ke všem personálním činnostem, se kterými jsou vzájemně provázány, za jejich plánování, organizování, projektové řízení, kontrolu, motivační program.

⁶BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 27. ISBN 978-80-7452-020-4.

⁷VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 155. ISBN 978-80-247-3948-9.

⁸KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha:Management Press, 2006, s. 16. ISBN 80-7261-033-3.

1.2 Personální činnosti

Personální činnosti představují výkonnou část personální práce a provázejí zaměstnance ve všech fázích jejich zaměstnaneckého cyklu:⁹

„Vytváření a analýza pracovních míst, tj. definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí, odpovědností a spojování těchto úkolů do pracovních míst. Dále pak pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.

Personální plánování, tj. plánování potřeby pracovníků v organizaci a plánování rozvoje pracovníků.

Získávání, výběr a přijímání pracovníků, tj. příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů, shromažďování materiálů od uchazečů o zaměstnání, zkoumání materiálů předložených uchazeči, organizace výběrových pohovorů, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence, adaptace nového pracovníka, jeho uvedení na pracoviště.

Hodnocení pracovníků, tj. tvorba časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů.

Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, tj. zařazování pracovníků na konkrétní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, propouštění (outplacement).

Odměňování a ovlivňování pracovního výkonu, motivace, poskytování zaměstnaneckých výhod.

Vzdělávání pracovníků, tj. vlastní organizace procesu vzdělávání.

Pracovní vztahy, tj. mezilidské vztahy, agenda stížností, komunikace v organizaci.“¹⁰

⁹KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd.Praha: Management Press, 2006, s. 20. ISBN 80-7261-033-3.

¹⁰Tamtéž, s. 21

„Péče o pracovníky, tj. pracovní prostředí, BOZP, otázky pracovní doby, sociální podmínky práce, kulturní aktivity, služby poskytované rodinným příslušníkům pracovníka.

Personální informační systém, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat, týkající se pracovních míst pracovníků a jejich práce, mezd a ostatních záležitostí, popř. orgánům mimo organizaci (úřadům práce, orgánům státní správy, statistiky).“¹¹

Celkově se jedná o plnění cílů organizace v níže uvedených oblastech:¹²

- *Zabezpečování a rozvoj zaměstnanců* – organizace by si měla udržovat kvalifikované, oddané a motivované zaměstnance.
- *Oceňování zaměstnanců* – zvyšovat motivaci a loajalitu zaměstnanců zaváděním takových postupů, které zajišťují odměňování a oceňování lidí za všechno, čeho dosahují, i za schopnosti a dovednosti, které si osvojí.
- *Vztahy* – vytvářet pracovní prostředí, v němž se bude rozvíjet týmová spolupráce, a ve kterém se udržují harmonické, produktivní vztahy mezi managementem a zaměstnanci.

Optimální vedení a řízení zaměstnanců zabezpečuje, aby výše uvedené personální činnosti byly v organizaci vnímány jako systém, kterým se dosahuje požadovaného výkonu zaměstnanců a plnění strategických cílů organizace jako celku.¹³ Personální útvar zastává hlavní úlohu v nepřetržitém zlepšování výkonu organizace, zaměstnanců i v personálních činnostech, které *„toto zlepšování podporují, a v této souvislosti se musí zaměřovat i na usnadňování změn“*.¹⁴

¹¹KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006, s.21. ISBN 80-7261-033-3.

¹²BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 28. ISBN 978-80-7452-020-4.

¹³ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 35. ISBN 978-80-247-4151-2.

¹⁴ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 65. ISBN 978-80-247-1407-3.

2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Výběr zaměstnanců bývá v organizacích finančně nákladný, časově náročný, ale je velmi užitečné mu věnovat dostatek času i prostředků z hlediska možných důsledků volby špatného uchazeče. „*Jde o soubor metod a technik směřujících k uspokojování potřeb organizace z hlediska struktury, kvantity a kvality lidských zdrojů.*“¹⁵ Při výběru zaměstnanců mohou spolupracovat externí odborníci a běžně by se měli podílet personální specialisté a vedoucí. „*Úkolem výběru pracovníků je zajistit dostatek informací, které umožní předvídat úroveň pracovního výkonu a chování uchazeče na daném místě, jak bude uchazeč schopen se přizpůsobit pracovnímu i sociálnímu prostředí organizace, zjistit skutečnou motivaci uchazeče k dané práci a jeho předpoklady k rozvoji a ověřit zda nabízená práce odpovídá jeho představám a ambicím. Výběr pracovníka je situací, v níž se setkávají dvě strany – organizace a uchazeč se svými nabídkami; organizace vybírá pracovníka a pracovník vybírá organizaci.*“¹⁶ Jednání s uchazeči a výběrový proces by tedy měl probíhat na partnerské úrovni, jedná se o oboustrannou záležitost.

Obsahem výběru je posoudit, jak odpovídají požadavky pracovního místa předpokladům jednotlivých uchazečů spolu s rozhodnutím o „výběru nejvhodnějšího kandidáta z hlediska současných i perspektivních potřeb organizace.“¹⁷

Kritéria výběru pracovníků je možno rozdělit do tří úrovní:

- *Celopodniková* – např. upřednostnění uchazečů se stabilnější profesní dráhou, důraz na spíše týmového pracovníka.
- *Úseková* – osobní charakteristiky uchazečů, kteří lépe zapadnou do kolektivu.
- *Pracovního místa* – důraz na pracovní schopnosti a další vlastnosti uchazeče.

¹⁵BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 58. ISBN 978-80-7452-020-4.

¹⁶ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 94. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹⁷ BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 59. ISBN 978-80-7452-020-4.

2.1 Proces výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců má zpravidla dvě fáze – předběžnou a vyhodnocovací. „Předběžná fáze začíná tím, že se objeví potřeba obsadit volné pracovní místo. Okamžitě musí následovat tři kroky charakterizující předběžnou fázi.“¹⁸

- Popis pracovního místa – jasný a detailní popis pracovního místa.
- Specifikace pracovního místa – zkoumání jaké znalosti, dovednosti a kvalifikaci má daný uchazeč mít.
- Specifikace požadavků na vzdělání, specializaci, délka praxe, osobní vlastnosti a zvláštní schopnosti (bývá součástí inzerátu o nabídce zaměstnání).

Po určitém časovém odstupu, a po shromáždění množství vhodných uchazečů, následuje *vyhodnocovací fáze*¹⁹ výběru zaměstnanců, při které se může postupovat v těchto krocích:

- Zkoumání dotazníků a životopisů uchazečů.
- První kontakt v podobě předběžného pohovoru pro doplnění informací.
- Testování uchazečů – testování pracovní a lékařské způsobilosti, assessment centre (diagnostický program).
- Výběrový (přijímací) pohovor (interview).
- Zkoumání referencí (ústní informace, formulář).
- Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče a jeho informování.
- Informování ostatních uchazečů o nepřijetí.

¹⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006, s. 162. ISBN 80-7261-033-3.

¹⁹ Tamtéž, s. 163

K výše uvedené posloupnosti je nutno uvést, že se nemusí jednat o jedinou variantu výběrového řízení, záleží na mnoha okolnostech: specifika obsazované pracovní pozice, zvyklosti a potřeby organizace, zda je uchazeč z vnitřních nebo vnějších zdrojů výběru, na dostupných financích pro obsazení pozice atd.

2.2 Metody výběru zaměstnanců

Metoda výběru zaměstnanců je „*specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci*“²⁰, která zahrnuje zkoumání životopisu a osobního dotazníku, testování uchazečů, výběrový pohovor, assessment centre, zkoumání referencí apod.

Zkoumání a hodnocení životopisu je častou a univerzální metodou výběru zaměstnanců, kde se posuzuje vzdělání a předchozí praxe uchazeče. Životopis může být strukturovaný, svým charakterem se přibližuje dotazníku, a nestrukturovaný, mající formu souvislého textu a mnohdy prozradí i něco z osobnosti uchazeče. Životopis je vhodné kombinovat s ještě jinou metodou, např. výběrovým pohovorem.

Výběrový pohovor je osobním setkáním odpovědných zástupců organizace s vhodnými uchazeči o zaměstnání a je téměř vždy součástí výběrového řízení. Je považován všeobecně za „*nejvhodnější metodu výběru, protože umožňuje komplexní prozkoumání a posouzení způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci*.“²¹ Rozlišuje se pohovor nestrukturovaný, strukturovaný a polostrukturovaný. Obsah volně plynoucího (nestrukturovaného) pohovoru je utvářen až v jeho samotném průběhu s tím, že cíl bývá stanoven rámcově. Tato forma lépe posuzuje osobnost uchazeče, avšak neumožňuje srovnatelnost účastníků výběrového řízení. Strukturovaný pohovor má pevně dané a pečlivě připravené otázky, je dokumentován a archivován.

²⁰ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 84. ISBN 978-80-247-4151-2.

²¹ Tamtéž, s. 85

*Polostrukturovaný pohovor*²² nedodrží stejné pořadí otázek a často jsou kladeny jen některým uchazečům. Strategie je stanovena, ale způsob její aplikace je volný.

Testování uchazečů zahrnují testy inteligence, testy osobnosti a testy schopností. Pravděpodobně žádný test „nedokáže jednoznačně předpovědět úspěšnost posuzovaného uchazeče v novém zaměstnání.“²³ Z jednotlivých testů se získávají pouze doplňkové údaje, které se porovnávají s výsledky výběrového pohovoru, s hodnocením životopisu a ostatních metod výběru. Vyhodnocením testů je vždy pověřen kvalifikovaný psycholog, u kterého je předpoklad správné interpretace nashromážděných údajů a který nepoškodí posuzovaného uchazeče.

Zkoumání referencí znamená poskytnutí informací od osob, jež uchazeče znají například ze školy (učitelé), z předchozího zaměstnání (nadřízení, spolupracovníci). Tyto osoby se však smí oslovit jen a pouze se souhlasem uchazeče. Nikdy se informace netýkají uchazečova osobního života.

Assessment center (AC) je metodou využívanou především pro výběr do manažerských funkcí. Jde o komplexní „diagnosticko-výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na sérii simulací typických manažerských činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče a jeho rozvojový potenciál.“²⁴ Při této metodě je posuzováno chování účastníků více hodnotiteli najednou. V rámci AC²⁵ jsou používány modelové situace sledující interpersonální, výkonové, kognitivní charakteristiky uchazečů, včetně odolnosti stresu a reakce na něj. Sleduje se také uchazečova komunikace, řešení případových studií, prezentace. Metoda AC je velmi finančně i časově náročná vyžadující kvalitní přípravu a zejména kompetentní a školené hodnotitele.

²² JANÍKOVÁ, M. *Personální management*, 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2012, s. 27. ISBN 978-80-248-2934-0.

²³ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 88. ISBN 978-80-247-4151-2.

²⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006, s. 166. ISBN 80-7261-033-3.

²⁵ JANÍKOVÁ, M. *Personální management*, 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2012, s. 28. ISBN 978-80-248-2934-0.

3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Přístupy ke vzdělávání zaměstnanců se v organizacích různí. V některých jsou všechny vzdělávací akce omezeny jen na povinná školení, která vyplývají ze zákonných úprav a odborných předpisů. Udržování nebo zvyšování kvalifikace je tak zcela ponecháno na iniciativě zaměstnance. Jinde se spoléhají na náhodný přístup, kdy školení nejsou plánovaná, vybírají se náhodně, přičemž se podřizují momentálním potřebám organizace. Ani takové vzdělávání nemůže být efektivní.

Organizovaný přístup se zakládá na vzdělávacích aktivitách, které jsou plánované a požadavky na kurzy se přesně specifikují dle požadavků a potřeb podniku. Tento přístup směřuje už k účinnějšímu vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. V případě cílené koncepce se vzdělávání zabezpečuje permanentně a systematicky na základě identifikovaných potřeb a do řízení vzdělávání jsou zapojeni kromě útvarů lidských zdrojů i všichni linioví manažeři. Zabezpečení vzdělávacích aktivit se řeší prostřednictvím spolupráce s různými externími agenturami, ale výrazně se podporuje i učení při práci v samotné organizaci.

Existence vzdělávacích programů v jakékoli organizaci mohou pomoci při samotném získávání zaměstnanců. *„Ve světě je obvyklé, že pracovníě atraktivnější bývají organizace, které přispívají ke zvyšování konkurenceschopnosti svého pracovníka na trhu práce uvnitř organizace i mimo ni. Na druhé straně vnější podmínky získávání pracovníků (profesně kvalifikační struktura pracovních zdrojů na vnějším trhu práce) mohou vyvolávat potřebu vzdělávání pracovníků a formovat jeho profil.“*²⁶

Existence systematického vzdělávání zaměstnanců usnadňuje i výběr zaměstnanců, protože *„dovoluje přijímat i uchazeče, kteří nejsou v plné míře odborně připraveni vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě.“*²⁷ Je logické, že vhodným výběrem uchazečů může být potřeba vzdělávání v organizaci redukována.

²⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006, s. 262. ISBN 80-7261-033-3.

²⁷ Tamtéž, s. 262

Kvalita vedoucího bývá často posuzována podle kvality jeho zaměstnanců. Odráží se na nich jeho dovednost lidi rozvíjet a směřovat je k cílům plynoucím z jejich funkcí i požadavků organizace. Existuje k tomu řada rozvojových aktivit: ²⁸

- Vzdělávání a sebevzdělávání (vědomostní učení, výcvik v praxi).
- Motivování (k větší výkonnosti a rozvoji zaměstnance).
- Změna pracovní náplně (obohacování pracovních postupů, metod, činností).
- Změna funkce (přeřazení do lépe odpovídající funkce).

„Znalosti a dovednosti, které má pracovník a které jsou produktem vzdělávání, včetně odborného vzdělávání, které přináší zkušenost a praxi, vytvářejí produktivní kapitál“. ²⁹

Aby proces vzdělávání mohl dobře fungovat, je nutné, aby byl plně propojen se systémem podnikových vztahů, struktur, a práce. Nejefektivnější způsob vzdělávání zaměstnanců v organizaci je v systému, který spočívá v neustále se opakujícím cyklu, který vychází z politiky organizace a z její strategie. V tomto cyklu³⁰ se opakují čtyři fáze:

- Identifikace definování potřeb vzdělávání.
- Plánování vzdělávání.
- Realizace vzdělávání.
- Vyhodnocení výsledků, účinnosti a efektivnosti použitých metod vzdělávání.

Vzdělávání zaměstnance během jeho trvání pracovního poměru v organizaci je součástí vzdělávání člověka v průběhu jeho života ve společnosti a patří k němu *„všeobecné vzdělávání, odborné vzdělávání a rozvoj (rozšiřování kvalifikace). Odborné vzdělávání zahrnuje základní přípravu na povolání, adaptaci (orientaci), doškolování (prohlubování kvalifikace) a přeškolování (rekvalifikaci).“*³¹

²⁸BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, s.70. ISBN 80-7226-308-0.

²⁹ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha:Grada, 2007. s. 447. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁰ŠUPLEROVÁ, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005. s. 83. ISBN 80-244-1184-9.

³¹ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 152. ISBN 978-80-247-4151-2.

3.1 Učící se organizace

Organizace, která vytváří prostředí, které stimuluje a motivuje zaměstnance ke vzdělání, je nazývána učící se organizací.³² Pod tímto pojmem je chápána taková organizace, kde se zaměstnanci učí průběžně z každodenních zkušeností. Podrobují se procesům samovzdělávání, rozšiřování svých dovedností a vědomostí s cílem zdokonalování své vlastní práce a tím i zlepšování výsledků celé organizace. Dá se tedy říci, že jde o přetváření organizace sebou samým.³³

Současný moderní podnik, který chce být úspěšný, musí být učící se organizací, která umí pracovat se změnami, adaptuje se na nové příležitosti a změny okolí. *„Učení je vlastností živých organizmů. Učit se znamená měnit se, měnit svoje chování a schopnosti. Znalost a učení jsou od sebe neoddělitelné.“*³⁴

Mezi trendy dalšího odborného vzdělávání v organizacích patří nutnost neustálého učení se, učení se v týmech, hledání možností rozvoje nikoli deficitů, učení s možnostmi uplatnění vlastního stylu a metod. Dalšími trendy jsou *„decentralizace, chápání dalšího vzdělávání jako služeb, využívání nových stylů řízení při managementu řízení vzdělávání a propojení strategického a operativního managementu.“*³⁵

Je logické, že *„učení se jednotlivců v rámci jejich působení v organizaci má mnohdy také charakteristiky sociálního a zkušenostního učení.“*³⁶ Způsob, jakým dochází v organizaci k učení, je ovlivňován firemní kulturou a podmínkami organizace.³⁷

Finanční náklady spojené se vzděláváním, učením a rozvojem zaměstnanců jsou považovány za investici, nikoli za náklad. *„Investice do cíleného učení zaměstnanců jsou pro učící se organizaci investicí do vlastní budoucnosti.“*³⁸

³²ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha:Grada, 2007, s. 447. ISBN 978-80-247-1407-3.

³³JAROŠOVÁ, J. *Znalostní management a vzdělávání zaměstnanců. Daně a účetnictví*. 2014, roč. XV, č. 4, s. 75-77. ISSN 1214-522X.

³⁴ČASTORÁL, Z. *Strategický management změn a znalostí*, 1.vyd. Praha: UJAK, 2010, s. 98. ISBN 978-80-86723-94-5.

³⁵BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 123. ISBN 978-80-247-2580-2.

³⁶TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009, s. 30. ISBN 978-80-86723-66-2.

³⁷ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha:Grada, 2007, s. 446. ISBN 978-80-247-1407-3.

Shrne-li se podstata učící se organizace, pak lze říci, že se jedná o „*systematické učení se (ve smyslu osobního i odborného růstu) všech zaměstnanců, včetně manažerů a především začlenění tohoto procesu do řídicí praxe*“³⁹, například v podobě metodiky pro vzdělávání zaměstnanců.

3.2 Identifikace potřeb vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců považuje většina firem v současné době za klíčovou aktivitu. Jen malý zlomek firem však tento postoj také realizuje s ohledem na finanční situaci. Úsporná opatření ve vzdělávací oblasti nemusí mít nutně jen dopad negativní. Vzdělávání nelze opomíjet nebo zcela zrušit. Je ale nutné, aby bylo efektivnější, účelnější a strategičtější. Není potřeba, aby se vzdělávání účastnili všichni, ale identifikují se pouze ti, kteří je ke své práci skutečně potřebují. „*Důraz se přesouvá na dopad vzdělávání do praxe a na zodpovědnost zaměstnanců za svůj seberozvoj, profesionální a osobní růst.*“⁴⁰

Samotný cyklus vzdělávání začíná identifikací potřeb vzdělávání. Tato fáze je obvykle založena na odhadech. Má tak spíše povahu experimentu, jehož výsledky na konci celého cyklu v podobě zkušeností jsou zároveň vstupy do nové fáze identifikace potřeby vzdělávání.⁴¹ Lze říci, že potřeba vzdělávání znamená rozdíl mezi stávajícími kompetencemi zaměstnance a požadavky na jeho pracovní zařazení.

Pro identifikaci vzdělávacích potřeb⁴² použijeme následující přístup, který je směřován více na danou funkci a na zaměstnance:

³⁸BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 102. ISBN 978-80-7452-020-4.

³⁹TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 110. ISBN 80-247-0405-6.

⁴⁰VODÁK, J. KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 192. ISBN 978-80-247-3651-8.

⁴¹JAROŠOVÁ, J. Znalostní management a vzdělávání zaměstnanců. *Daně a účetnictví*. 2014, roč. XV, č. 4, s. 75-77. ISSN 1214-522X.

⁴²ŠUPPLEROVÁ, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, s. 84. ISBN 80-244-1184-9.

- Stanovení požadavků na pracovní místo.
- Identifikace schopností, znalostí, dovedností a chování (kompetence).
- Porovnání požadavků pracovního místa s kompetencemi konkrétního zaměstnance a popsání případných nedostatků.

Péče organizace o vzdělávání a profesní způsobilost zaměstnanců *„začíná okamžikem přijetí do pracovního poměru – dosavadní zkušenosti, znalosti a dovednosti je třeba zhodnotit aplikací do prostředí nové firmy a přizpůsobením firemní kultuře.“*⁴³

Specifickou kategorií identifikace individuálních potřeb vzdělávání je tzv. adaptační proces, realizovaný po přijetí nového zaměstnance. Adaptační proces trvá po celou dobu zkušební doby a jeho obsahem je seznámení se s organizací a její strategií, proškolení BOZP, PO, doškolení v závislosti na příslušné pracovní místo.

Požadavky na způsobilost zaměstnance pro výkon práce by měly být uvedeny v závazném podnikovém dokumentu pro každé pracovní místo. Všechny tyto dokumenty je nutné aktualizovat při *„každé změně pracovních postupů, produktů, organizační struktury apod.“*⁴⁴

3.3 Plánování a realizace vzdělávání

V této fázi je velmi důležité odpovědět si na následující otázky:

- *„Co (tedy jaké pracovní schopnosti) je třeba formovat.“*
- *Jak dlouho (kolik času akce vzdělávání zabere).“*
- *Jakou skupinu zaměstnanců (tedy koho chceme vzdělávat).“*

⁴³ ŠAMONIL, V. *Úvod do personalistiky*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2003, s. 51. ISBN 80-86723-02-X.

⁴⁴ Tamtéž, s. 53

- *Kde a kým (interní nebo externí školitelé).*
- *Za kolik (kolik finančních prostředků se smí na vzdělávání uvolnit).“⁴⁵*

Odpovědi na výše uvedené otázky se zpracují do tzv. projektu vzdělávací akce. Při realizaci vzdělávání v organizaci je nutné respektovat zásady vzdělávání dospělých a přizpůsobit jim vhodné metody vzdělávání. Důraz je kladen především na učení ze zkušeností. *„Dospělý, pokud má vůli, aspirace, schopnosti, může svou vzdělávací dráhu významně ovlivnit.“⁴⁶*

Projekty rozvoje pracovní způsobilosti mají obvykle charakter individuálního plánu profesního rozvoje, který je určen pro konkrétního zaměstnance. *„Rozsah projektu závisí na charakteru příslušného pracovního místa a na jeho tvorbě se pod metodickým vedením personálního útvaru podílí odborný garant dané oblasti, přímý nadřízený a zaměstnanec sám.“⁴⁷*

Mezi samozřejmé součásti rozvojového projektu patří následující parametry: cíl, struktura rozvoje, formy rozvoje, zajištění garanta (kouče, mentora, tutora atd.), finanční zajištění, přínos organizaci a jednotlivci, forma ukončení, vyhodnocení projektu.

Vlastní uskutečnění vzdělávání spočívá v aplikaci vhodné metody vzdělávání na pracovišti nebo mimo pracoviště (viz kapitola 3.5).

3.4 Vyhodnocení vzdělávání

Vyhodnocení vzdělávání navazuje na fázi realizace vzdělávání. Hodnotí se příprava, průběh a výsledky vzdělávání. Organizace se v praxi zabývají zásadní otázkou, zda

⁴⁵ ŠUPPLEROVÁ, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, s. 84. ISBN 80-244-1184-9.

⁴⁶ BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 46. ISBN 978-80-247-2580-2.

⁴⁷ ŠAMONIL, V. *Úvod do personalistiky*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2003, s. 54. ISBN 80-86723-02-X.

efektivnost vzdělávacího procesu zkoumat ihned po jeho ukončení, či s určitým odstupem. Výsledky vzdělávání se zpravidla neprojeví přímo, ale s odstupem času v přístupu a chování zaměstnanců.⁴⁸

K hodnocení účinnosti vzdělávání se používá Kirkpatrickův model, který sleduje čtyři úrovně – reakci, učení, chování a výsledky účastníků.⁴⁹

Pro vyhodnocování je možno použít také další postupy, z nichž nejznámější je tzv. „*Hamblinův přístup, který spočívá v hodnocení na pěti úrovních*“.⁵⁰

- 1. úroveň – hodnocení reakce v průběhu vzdělávání (dotazníky, pozorování)
- 2. úroveň – vyhodnocení učení, získaných znalostí (testy, odborné dotazníky)
- 3. úroveň – zjišťování změn v chování zaměstnance
- 4. úroveň – zjišťování výsledků pracoviště (nově nabyté znalosti či dovednosti by toto měly ovlivnit)
- 5. úroveň – změny na úrovni celé organizace dle ekonomických ukazatelů

3.5 Metody vzdělávání

Správný výběr aplikace metody vzdělávání je podmínkou úspěšné realizace vzdělávání zaměstnanců. Rozlišují se metody vzdělávání:

- *Na pracovišti* – během výkonu práce na pracovišti (instruktáž při výkonu práce, rotace práce, koučink, mentorink, asistování, pověření úkolem atd.).⁵¹

⁴⁸ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 150. ISBN 978-80-247-4151-2.

⁴⁹ TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009, s. 30. ISBN 978-80-86723-66-2.

⁵⁰ ŠUPLEROVÁ, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, s. 87. ISBN 80-244-1184-9.

⁵¹ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 150. ISBN 978-80-247-4151-2.

- *Mimo pracoviště* – mimo organizaci nebo mimo běžné pracoviště zaměstnance (přednáška, outdoorové aktivity, seminář, případová studie atd.).⁵²

Metody používané ke vzdělávání na pracovišti (on the job):

Instruktaž při výkonu práce – vhodné u jednodušších činností a nejjednodušší na zácvik nového zaměstnance. Zkušenější kolega předvede pracovní postup a učící se zaměstnanec si pozorováním a napodobováním tento postup osvojí.

Koučink – vzdělávání zaměstnance pod vedením kouče (může jím být např. starší zkušený kolega) který usměrňuje, komunikuje, podněcuje k iniciativě a samostatnosti, vysvětluje, připomínkuje a dlouhodobě instruuje. Jedná se o formu vzdělávání na pracovišti, kdy je „vzdělávání prováděno průběžně při pracovním výkonu formou usměrňování činnosti vzdělaného určeným konzultantem. Koučování je celková péče o člověka s ohledem na jeho cíle, očekávání a jejich realizaci v pracovním i osobním životě. Školový pracovník je soustavně informován o hodnocení své činnosti, bezprostředně spolupracuje se školitelem, vzdělávání je individuální, většinou cílené podle určené kariérové dráhy.“⁵³ Kouč je oproti mentorovi spíše akční, dává otázky a snaží se, aby vzdělaný sám přišel na řešení problému.

Mentorink – obdoba koučinku, méně formální, větší iniciativa je na vzdělaném (tzv. mentee), který si sám vybere svého mentora. Mentor je člověk zralý, zkušený, moudrý, radí a usměrňuje činnost menteeho.⁵⁴

Konzultace – vzájemné konzultování většinou bez vztahu podřízenosti a nadřízenosti, nevýhodou jsou větší časové nároky.

⁵² ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 150. ISBN 978-80-247-4151-2.

⁵³ PALÁN, Z. *Výkladový slovník lidské zdroje*, 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 105. ISBN 80-200-0950-7.

⁵⁴ JANÍKOVÁ, M. *Personální management*, 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2012, s. 83. ISBN 978-80-248-2934-0.

Rotace práce – metoda je vhodná k zamezení jednostranného zatížení organismu, také k větší zastupitelnosti v organizaci. Vzdělávaný postupně prochází různými částmi organizace, kde je pověřen úkoly.

Pracovní porady – účastníci porady se seznamují se záležitostmi týkajícími se pracoviště a celé organizace. Probíhá výměna názorů a zkušeností, dochází ke zvyšování informovanosti zaměstnanců.

Asistování – školený zaměstnanec je přidělen jako pomocník k někomu zkušenému a *„postupně se stále více osamostatňuje. Nevýhodou této metody může být osvojení si nevhodných pracovních návyků.“*⁵⁵

Pověření úkolem – vzdělávaný je pověřen plněním určitého úkolu vybaven příslušnými pravomocemi. Tato metoda je vhodná pro formování řídicích a kreativních schopností.

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (off the job):

Přednáška – předávání teoretických a faktických informací, nejčastěji hromadně v sále, učebně apod.

Přednáška spojená s diskuzí (seminář) – eliminuje nevýhodu jednostranného toku informací během přednášky.

Demonstrování – zprostředkování dovedností a znalostí názorným způsobem pomocí trenažerů, počítačů, audiovizuální techniky ve výukových dílnách, vývojových pracovištích.

Simulace – metoda zaměřená více na praxi, na schopnosti rozhodovat se a vyjednávat při řešení běžné pracovní situace.

⁵⁵ ŠUPPLEROVÁ, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, s. 86. ISBN 80-244-1184-9.

Hraní rolí – osvojování určitých sociálních rolí a vlastností. *„Účastníci dostanou scénář role, přičemž je ponechán prostor pro vlastní dotváření, následně mají prostřednictvím dané role poznávat povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání.“*⁵⁶

Případové studie – řešení skutečné nebo fiktivní situace s návrhem vyřešení problému. Vhodné zejména pro vedoucí pracovníky.

Workshop – na rozdíl od případové studie se problémy řeší v týmu s důrazem na týmovou spolupráci.

Brainstorming (bouře mozků) – metoda kreativního myšlení se zaměřením na „vygenerování co největšího počtu nápadů na zadané téma. Přednost této metody je, že je založena na kolektivní spolupráci a výkonu, ve smyslu známého pořekadla: více hlav víc ví.“⁵⁷

Outdoor training – školení hrou, zadání úkolu má sportovní podobu. Hry ve volné přírodě, tělocvičně. Velmi náročná metoda časově, finančně, ale hlavně je nutné překonat ostych a neochotu si hrát.⁵⁸

Assessment centre – diagnosticko-výcvikový program slouží jak k výběru, tak ke vzdělávání zejména manažerů. *„Vzdělávání plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň práce manažera, osvojují si tak nejen znalosti, ale především manažerské dovednosti. Učí se překonávat stres, zároveň řešit úkoly různé povahy, jednat s lidmi, hospodařit s časem. Tato metoda je velice finančně i časově náročná.“*⁵⁹

⁵⁶ ŠUPPLEROVÁ, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, s. 87. ISBN 80-244-1184-9.

⁵⁷ SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: UJAK, 201. s. 38. ISBN 978-80-7452-010-5.

⁵⁸ ŠUPPLEROVÁ, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, s. 87. ISBN 80-244-1184-9.

⁵⁹ JANÍKOVÁ, M. *Personální management*, 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2012, s. 68. ISBN 978-80-248-2934-0.

Vzdělávání pomocí počítačů – individuální vzdělávání, např. testcentrum, e-learning. Při on-line vzdělávání dochází k úspoře času, snížení finančních nákladů, zvýšení aktivity vzdělávaných. Je ale potřeba určitá úroveň počítačové gramotnosti a velká motivace k sebevzdělávání, což bývá z hlediska vytrvalosti problematické.⁶⁰

Faktory, které ovlivňují výběr té které metody vzdělávání, jsou zjištění profilu vzdělávaných účastníků, profil vzdělavatelů, cíl vzdělání. Dále faktory časové, finanční, materiální apod.

⁶⁰JANÍKOVÁ, M. *Personální management*, 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2012, s. 60. ISBN 978-80-248-2934-0.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 TECHNICKÁ INSPEKCE ČESKÉ REPUBLIKY

Technická inspekce České republiky (TIČR) je v souladu se zřizovací listinou organizací státního odborného dozoru. Je příspěvkovou organizací, jejímž zřizovatelem je Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky (MPSV). Svou působnost má po celé České republice, kde je umístěno celkem osm poboček, a to v Praze, v Českých Budějovicích, Plzni, Ústí nad Labem, Hradci Králové, Ostravě, Brně a v Liberci.

TIČR vykonává státní odborný dozor nad bezpečností vyhrazených technických zařízení (VTZ) v rozsahu zákona č. 174/1968 Sb. Uvedený zákon⁶¹ definuje vyhrazená technická zařízení jako zařízení se zvýšenou mírou ohrožení zdraví a bezpečnosti osob a majetku, která podléhají dozoru podle tohoto zákona. Jsou to vyhrazená technická zařízení tlaková, zdvihací, elektrická a plynová.

Obrázek 1: Logo Technické inspekce České republiky



Zdroj:⁶²

⁶¹ Česko. Zákon č. 174 ze dne 20.12.1968, o státním odborném dozoru nad bezpečností práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 1968, částka 47. s. 463. Dostupné z: <http://ftp.aspi.cz/opispdf/1968/047-1968.pdf>

⁶² TIČR. *O nás*. [online]. © 2010 [cit. 2015-10-16a]. Dostupné z: <http://www.ticr.eu/onas>

Tabulka 1: Identifikační údaje TIČR

Název:	<i>Technická inspekce České republiky</i>
Používaná zkratka:	<i>TIČR</i>
Původní název:	<i>Institut technické inspekce Praha</i>
Datum změny názvu:	<i>1. 1. 2010</i>
Sídlo:	<i>U Balabenky 1908/6, 180 00 Praha 8</i>
IČO:	<i>00638919</i>
DIČ:	<i>CZ00638919</i>
Právní forma:	<i>Příspěvková organizace</i>
Datum vzniku:	<i>1. 4. 1991</i>

Zdroj:⁶³

4.1 Historie vzniku TIČR

Organizace státního odborného dozoru měly být zřizovány jako rozpočtové organizace nebo příspěvkové organizace podle § 31 zákona ČNR č. 576/1990 Sb., o pravidlech hospodaření s rozpočtovými prostředky České republiky a obcí v České republice (rozpočtová pravidla republiky).

Předseda Českého úřadu bezpečnosti práce (ČÚBP) v Praze, jenž byl ústředním orgánem státní správy České republiky, rozhodl o zřízení příspěvkové organizace Institutu technické inspekce Praha (ITI Praha) podle § 31 zákona č. 576/1990 Sb.⁶⁴

Vývojem legislativy přešla funkce zřizovatele na MPSV. Jedním z důvodů vzniku organizace státního odborného dozoru bylo oddělení výkonu dozoru nad bezpečností

⁶³ Autorka práce, 2015 (vlastní zpracování)

⁶⁴ Zákon č. 576 ze dne 29.12.1990, o pravidlech hospodaření s rozpočtovými prostředky České republiky a obcí v České republice (rozpočtová pravidla republiky). In: *Sbírka zákonů České republiky*, 1990, částka 95, s. 2178. Dostupné z <http://ftp.aspi.cz/opispdf/1990/095-1990.pdf>

vyhrazených technických zařízení od státního rozpočtu a zajistit jejich financování za jednotlivé úkony cestou vyhlášky o poplatcích. Státní odborný dozor je tak nezávislý na státním rozpočtu. TIČR je správním orgánem.

TIČR (původním názvem Institut technické inspekce Praha) byla zřízena v r. 1991, ještě předtím, než se v zákoně o státním odborném dozoru nad bezpečností práce objevila úprava organizací státního odborného dozoru. Základním účelem příspěvkové organizace původně byla technická, inspekční, zkušební a certifikační činnost v oblasti technických zařízení. Posléze byl základní účel upraven na výkon státního odborného dozoru nad bezpečností vyhrazených technických zařízení v rozsahu § 6a odst. 1 až 4 zákona č. 174/1968 Sb.⁶⁵

Činnost TIČR je vysoce profesionální posuzování stavu bezpečnosti vyhrazených technických zařízení, což jsou zařízení elektrická, plynová, tlaková a zdvihací. Svým charakterem se jedná o expertní činnost, konanou převážně v místě umístění vyhrazených technických zařízení.

4.2 Organizační struktura

Jedním z nejdůležitějších dokumentů každé organizace je organizační řád, který vydává ředitel. Organizační řád stanovuje organizační strukturu, upravuje obecné zásady organizace a řízení, vzájemné vztahy, vymezení pravomocí a odpovědnosti zaměstnanců vztahy mezi nadřízenými a podřízenými.⁶⁶ Organizační řád je závazný pro všechny zaměstnance, kteří jsou v pracovním poměru na základě pracovní smlouvy, nebo vykonávají práce na základě dohody o práci konané mimo pracovní poměr.

⁶⁵ Česko. Zákon č. 174 ze dne 20.12.1968, o státním odborném dozoru nad bezpečností práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 1968, částka 47. s. 463. Dostupné z: <http://ftp.aspi.cz/opispdf/1968/047-1968.pdf>

⁶⁶ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*, 1.vyd. Praha: UJAK, 2009, s. 90. ISBN 978-80-86723-76-1.

Za dodržování interních směrnic, stanovených principů a zásad, postupů a metodik, odpovídají všichni zaměstnanci v rámci své odpovědnosti a pravomoci.

„Charakter delegování a odpovědností se může v organizaci dynamicky měnit na základě měnících se vnějších i vnitřních faktorů (ekonomika, politika, legislativa).“⁶⁷

V organizaci TIČR jsou stanoveny dva principy řízení. První princip jediného odpovědného zaměstnance, vyžaduje dodržování obecně závazných právních předpisů a nařízení, které upravují aplikaci právních předpisů pro činnost TIČR, dalších obecně platných dokumentů, vnitřních dokumentů a směrnic. Všechny tyto předpisy a dokumenty je nutno vykládat a aplikovat jednotně.

Druhý princip je princip zákonnosti. Všechny úseky jsou řízeny jediným odpovědným vedoucím zaměstnancem. Každý zaměstnanec je bezprostředně podřízen jednomu vedoucímu zaměstnanci, od kterého přijímá úkoly a jemu odpovídá za jejich plnění. Veškeré písemnosti, zprávy nebo informace, předkládá prostřednictvím svého vedoucího zaměstnance. Výjimku činí osobní záležitosti. Pokud byl zaměstnanci uložen úkol vyšším vedoucím zaměstnancem, je povinen o tom informovat svého přímého vedoucího zaměstnance.

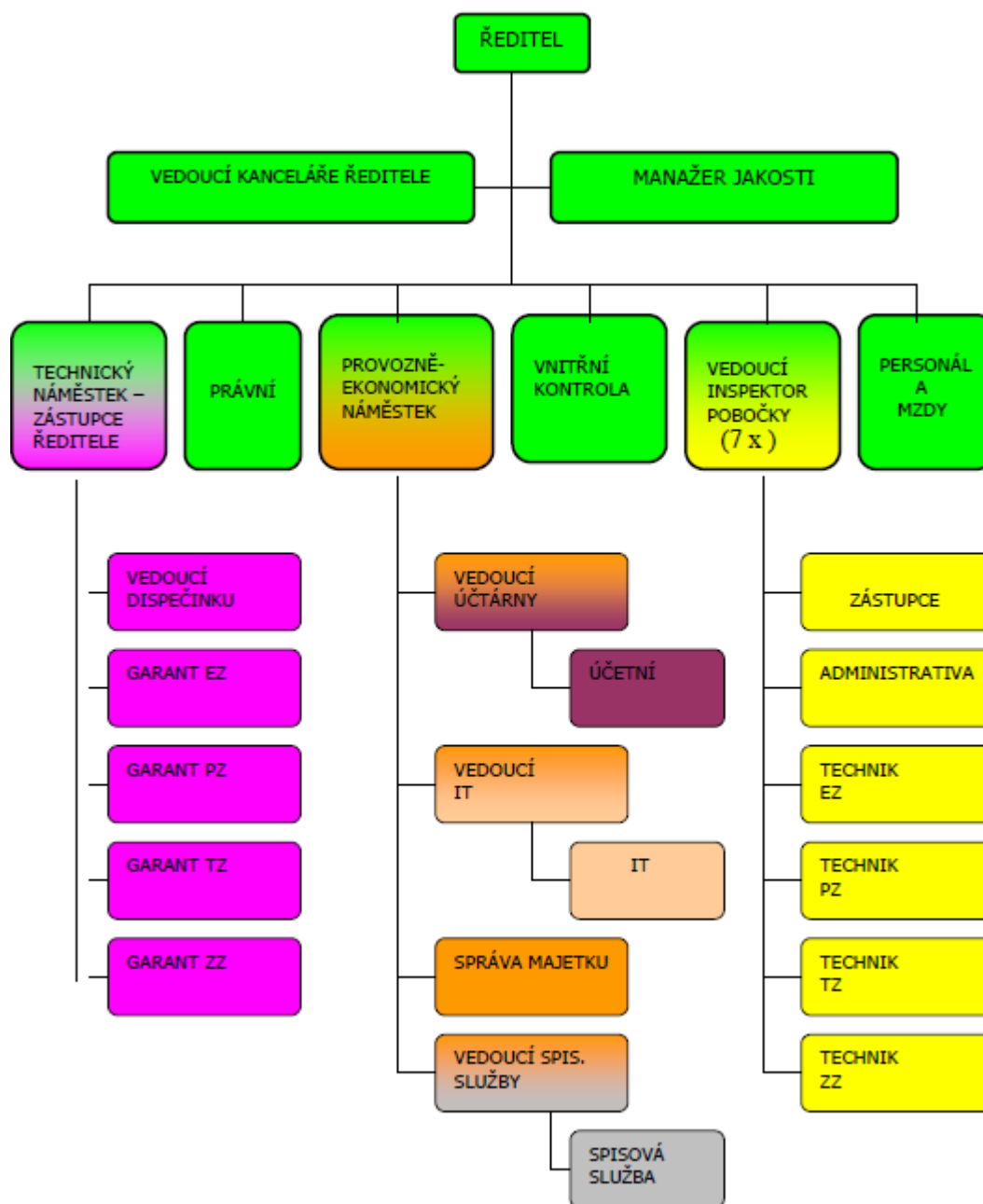
Vedoucí zaměstnanci na všech stupních řízení jsou přímo odpovědní za organizaci práce svých podřízených, jejich nestranné a objektivní hodnocení. Každý vedoucí zaměstnanec odpovídá za personální práci se svými podřízenými zaměstnanci, návrhy na personální opatření předkládá řediteli cestou přímého vedoucího zaměstnance.

Pokud zaměstnanec vykonává současně více úkolů, má vždy přednost splnění úkolu zadaného vyšším vedoucím zaměstnancem.

Řízení je prováděno na základě výše uvedených principů. Vztahy podřízenosti a nadřízenosti, působnosti, odpovědnosti a pravomocí vychází z organizační struktury.

⁶⁷ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*, 1.vyd. Praha: UJAK, 2009, s. 90. ISBN 978-80-86723-76-1.

Obrázek 2: Organizační struktura TIČR



Zdroj:⁶⁸

⁶⁸ TIČR. *O nás*. [online]. © 2010 [cit. 2015-10-16b]. Dostupné z: <http://www.ticr.eu/onas>

5 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Vyhrazená technická zařízení (VTZ) - jsou zařízení se zvýšenou mírou ohrožení zdraví a bezpečnosti osob a majetku, která podléhají dozoru podle tohoto zákona. Jsou to technická zařízení tlaková, zdvihací, elektrická a plynová.⁶⁹

Státní odborný dozor⁷⁰ - státní odborný dozor nad bezpečností vyhrazených technických zařízení vykonávají organizace státního odborného dozoru zřízené výhradně k tomuto účelu Ministerstvem práce a sociálních věcí.

Dozor - zjišťování odchylnosti stavu předepsaného se stavem skutečným.

Inspekční činnost – metoda výkonu dozoru.

Inspektor - osoba odborně způsobilá a pověřená inspekční činností.

Metodika - je obecně pracovní postup nebo nauka o metodě.⁷¹

Personální útvar – jedná se útvar zabezpečující personální činnosti. Zásaditosti týkající se lidských zdrojů a zaměstnanců by měly být soustředěny do jednoho oddělení. *„Běžné je členění, kdy jsou personální činnosti izolovány od ekonomiky práce, bezpečnosti práce atp. Personální útvar musí mít ve struktuře takové postavení, aby mohl plnit základní funkce vůči všem vedoucím pracovníkům i vůči podnikovému okolí.“*⁷²

⁶⁹ Česko, Zákon č. 174 ze dne 20.12.1968, o státním odborném dozoru nad bezpečností práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 1968, částka 47. s. 463. Dostupné z: <http://ftp.aspi.cz/opispdf/1968/047-1968.pdf>

⁷⁰ Tamtéž, s. 463

⁷¹ LINHART, J. a kol. *Slovník cizích slov pro nové století*, 1. vyd. Český Těšín: Dialog, 2003, s. 244. ISBN 80-85843-61-7.

⁷² PALÁN, Z. *Výkladový slovník lidské zdroje*, 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 139. ISBN 80-200-0950-7.

6 PŘEDMĚT ČINNOSTI TIČR

TIČR se profiluje jako nezávislá a dynamicky se rozvíjející dozorová organizace, schopna provádět na vysoké úrovni ověřování bezpečnosti vyhrazených technických zařízení a provádět i ostatní úkony vyplývající z legislativy včetně poskytování služeb v souladu s povolenou činností zřizovatelem. Jejím cílem je svou činností dosáhnout nejvyšší možné bezpečnosti vyhrazených technických zařízení v ČR a to s využitím vysoce odborně vzdělaných zaměstnanců a s využitím moderní techniky a moderních postupů.

V rozsahu působnosti platné akreditace vystupuje TIČR, v souladu s požadavky kladenými na akreditované inspekční orgány, jako inspekční orgán typu A.

TIČR přijatými opatřeními zaručuje rovný přístup ke všem prováděným úkonům. Rovněž je zajištěno, že stanovené postupy jsou uplatňovány nediskriminujícím způsobem. Každý vedoucí pracovník je ve své organizační jednotce odpovědný za zajištění stanovené kvality práce. Při prováděných činnostech postupují pracovníci v souladu s platnými předpisy, stanovenými postupy a Etickým kodexem. Nevykonávají žádné činnosti, které jsou v rozporu s jejich názorovou nezávislostí a integritou. Zaměstnanci jsou slibem mlčenlivosti zavázáni zajišťovat důvěrnost informací získaných při inspekční činnosti a chránit vlastnická práva jednotlivých subjektů. Vedení TIČR jednou ročně hodnotí přiměřenost systému jakosti ve vztahu k legislativním požadavkům, politice jakosti a případným novým technickým podmínkám.

Uplatňováním uvedené koncepce dosahuje TIČR naplnění legislativních požadavků na dozor vyhrazených technických zařízení a v jiné činnosti uspokojení požadavků zákazníka.

6.1 Řídící dokumenty TIČR

Technická inspekce České republiky ve své činnosti vychází ze zřizovací listiny a statutu vydaným zřizovatelem (MPSV). Od těchto dokumentů se odvíjí vnitřní řízená dokumentace, zpracovávaná TIČR a schvalovaná ředitelem. Řízená dokumentace je závazná pro všechny pracovníky TIČR, její správu zajišťuje manažer jakosti a je podle působnosti předmětem kontroly ze strany všech oprávněných kontrolních orgánů.

Inspekční orgán musí mít dokumentaci popisující jeho funkce a technický rozsah činností, pro které je odborně způsobilý.

Tabulka 2: Základní řídicí dokumenty TIČR

Název dokumentu	Typ	Vydává
Zřizovací listina	Základní	Vydává zřizovatel - MPSV
Výpis z registru ekonomických subjektů	Základní	Vydává Český statistický úřad
Statut	Základní	Schvaluje zřizovatel - MPSV
Výpis - Živnostenský rejstřík	Základní	Živnostenský úřad
Příručka jakosti	Základní	Vydává organizace - TIČR

Zdroj⁷³

⁷³ Autorka práce, 2015 (vlastní zpracování)

Tabulka 3: Vnitřní řídicí dokumenty TIČR

Název dokumentu	Vydává
Příkaz ředitele	Doplňuje akty stanovené směrnicemi a řeší mimořádné situace.
Personální kniha	Zobrazuje skutečný stav zaměstnanců a jejich mzdové složky platu.
Zařazovací kniha	Přiřazuje jednotlivé zaměstnance k vykonávaným funkcím a dalším činnostem, určuje příslušnost pracovního postupu u inspektorů.
Směrnice ředitele č. 1	Popisuje souhrn činností a stanovuje pravidla pro tyto činnosti v oblasti řízení.
Směrnice ředitele č. 2	Popisuje souhrn činností a stanovuje pravidla pro oblast ekonomickou.
Směrnice ředitele č. 3	Popisuje souhrn činností a stanovuje pravidla pro oblast výkonu technických činností.

Zdroj:⁷⁴

Všechny dokumenty (s výjimkou Personální knihy, která je dokumentem ředitele), jsou samostatnými dokumenty, uloženými na společném úložišti v elektronické podobě a přístupné všem zaměstnancům TIČR.

Metodika bude na základě svého charakteru zařazena jako nedílná součást Směrnice č. 1 (viz Tabulka č. 3).

⁷⁴ Autorka práce, 2015 (vlastní zpracování)

6.2 Charakter práce TIČR

Organizace státního odborného dozoru TIČR je dle Zřizovací listiny a vydaného Statutu určena zejména pro zajišťování výkonu dozoru nad jednotlivými druhy vyhrazených technických zařízení. V případě komerčního posuzování technických zařízení se jedná o službu v souladu s povolením zřizovatele (MPSV). Inspekční organizace provádí své činnosti u vybraných zařízení regulované sféry ve dvou rovinách a to jednak v případech, kdy zákazník musí s ohledem na platné zákonné a právní předpisy tyto úkony strpět, protože jsou stanoveny předpisem vyšší právní síly (zákonem, vyhláškou), nebo ve formě inspekčních činností, které jsou prováděny na základě objednávky nebo žádosti zákazníka jako inspekce třetí nezávislé strany, aniž by byly přímo nařizeny nějakým právním předpisem. Veškeré činnosti prováděné v rámci výkonu inspekce jsou zásadně vykonávány pouze způsobem zjišťování shody se specifikovanými požadavky k zajištění bezpečnosti příslušného zařízení.

Inspekční orgán nemá žádné nařizovací pravomoci. V případech, kdy při inspekční činnosti jsou zjištěny závažné nedostatky, které mohou být zdrojem nebezpečí jak pro zdraví lidí, zvířat nebo možných škod na majetku, jsou zjištění postupována příslušnému orgánu státní správy.

Všechny úkony, které vykonává organizace státního odborného dozoru nad bezpečností VTZ, jsou vykonávány na základě zmocnění a v souladu se zákonem č. 174/1968 Sb. a prováděcích vyhlášek vydaných k tomuto zákonu. Úkony lze rozdělit do dvou kategorií, přičemž v první kategorii jsou zařazeny úkony, které ověřují odbornou způsobilost fyzických osob provádějící zkoušky, opravy, revize, montáže nebo obsluhu VTZ a TIČR těmto osobám vydá po úspěšném absolvování osvědčení, které platí pět let od data vydání. Osvědčení je dokladem, že jeho držitel je osobou odborně způsobilou pro činnosti v něm uvedené. Do stejné skupiny patří i prověřování odborné způsobilosti organizací a podnikajících fyzických osob k výrobě, montáži, opravám, zkouškám, revizím a k plnění nádob plyny. Po úspěšném provedení ověření vydává TIČR žadateli oprávnění, které má platnost neomezenou. Tento dokument se upravuje a mění podle potřeby žadatele. Bez tohoto dokumentu nemůže žadatel vykonávat činnosti

na vyhrazených technických zařízeních jako službu pro třetí osoby. Může ji vykonávat pouze pro vlastní potřebu.

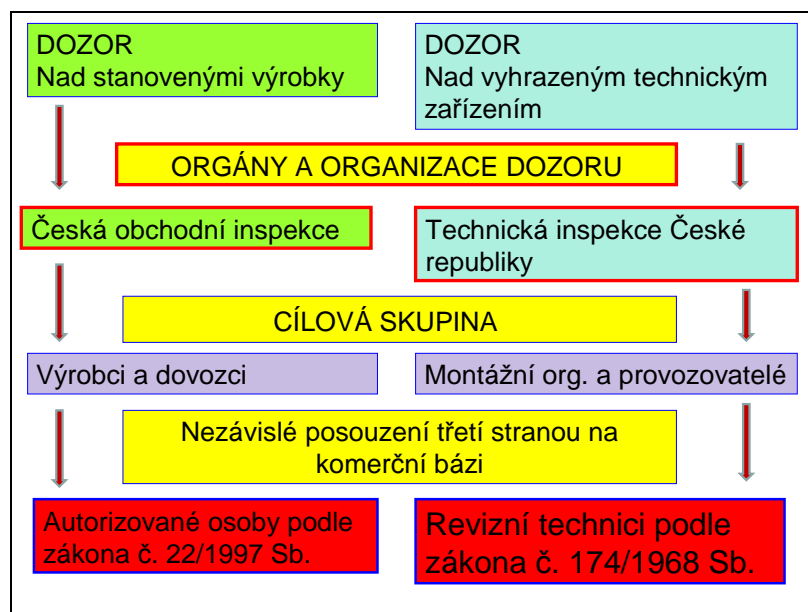
Do druhé kategorie jsou zařazeny činnosti, které přímo souvisí s bezpečností VTZ. Cílem činnosti je ověřit, zda byly splněny požadavky jejich bezpečnosti. Výstupem je odborné a závazné stanovisko, které deklaruje, že byly požadavky bezpečnosti splněny při projektování, konstrukci, výrobě, montáži, provozu, obsluze a opravách. Druhou kategorií doplňuje skupina, kdy jsou ve stanovených případech prováděny prohlídky zařízení, řízeny a vyhodnocovány zkoušky a potvrzovány jejich úspěšné výsledky. Těmito úkony osvědčuje TIČR, zda VTZ a materiály použité k jejich zhotovení splňují požadavky předpisů o zajištění bezpečnosti technických zařízení. Z obou těchto kategorií vyplývá, že otázka bezpečnosti není jenom samotná bezpečnost těchto zařízení, ale i dalších činitelů, které tuto bezpečnost ovlivňují. Svou úlohu zde sehrává lidský faktor, kterému je věnována velká pozornost od stádia návrhu zařízení, jeho výroby, montáže až po provozování. Uplatňuje se jiná právní úprava „zákon č. 22/1997 Sb.“⁷⁵ Ten řeší převážně problematiku výroby a uvádění výrobků na trh, a pokud je tak stanoveno, i do provozu. V tomto případě hovoříme o stanovených výrobcích. Dozor nad bezpečností výrobků před uvedením na trh má Česká obchodní inspekce (ČOI).

Každý inspektor se musí během své odborné přípravy seznámit se základní problematikou zákona, který řeší problematiku bezpečnosti stanovených výrobků. Znalost je nezbytně nutná, neboť některé výrobky přechází z režimu jednoho zákona do režimu druhého a právě určení, zda se jedná již o VTZ je jedním ze základních podmínek naplnění dozoru. Při chybném určení by mohlo dojít k neoprávněnému zasahování inspektora do kompetencí jiného orgánu dozoru.

Názorný přehled rozsahu prováděných činností TIČR je zobrazen na následujících obrázcích č. 3 a č. 4.

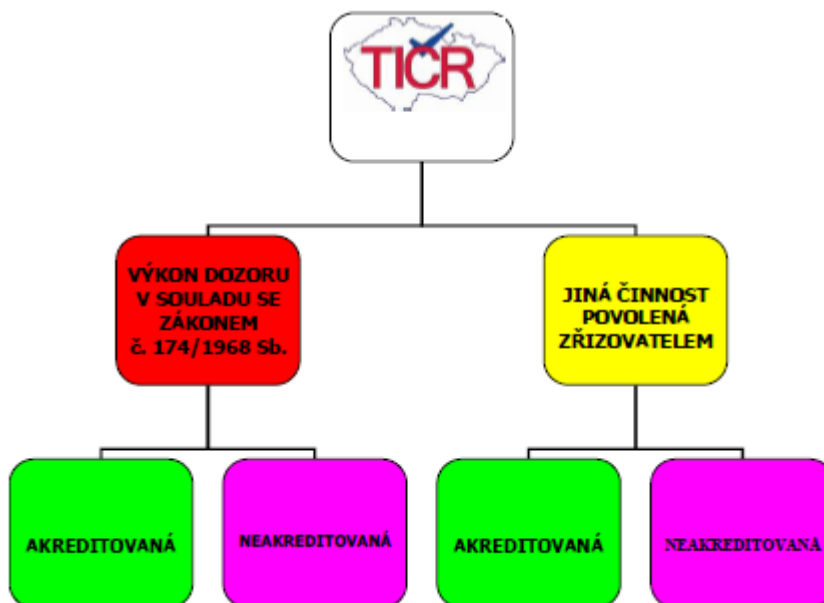
⁷⁵ Česko. Zákon č. 22 ze dne 24. 1. 1997, o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 1997, částka 6. s. 128. Dostupné z: <http://ftp.aspi.cz/opispdf/1997/006-1997.pdf>

Obrázek 3: Bezpečnost stanovených výrobků a VTZ z pohledu dozoru



Zdroj⁷⁶

Obrázek 4: Činnost TIČR



Zdroj⁷⁷

⁷⁶ TIČR, 2015 (vnitřní dokument)

⁷⁷ Autorka, 2015 (vlastní zpracování)

7 METODIKA PRO VÝBĚR INSPEKTORŮ TIČR

Před samotným vytvořením metodiky je nutné se zabývat ochranou osobních údajů, vyplývající ze zákona č. 101/2000 Sb.⁷⁸ Za jistý zásah do oprávnění na soukromí je považováno už samo shromažďování a uchovávání osobních údajů bez toho, aby došlo k jejich dalšímu využívání. Je nutno zvažovat poměr oprávnění na soukromí k cílům navrhovaného užití. Co se týká definice „účelu zpracování osobních údajů“, výše uvedený zákon vyžaduje, aby všechny procedury a nástroje týkající se zpracování osobních údajů byly vedeny přiměřeným způsobem a pouze v nezbytném rozsahu. To má zajistit co nejmenší možný zásah do soukromí občanů. Účelem zřízení rejstříku nesmí být např. vedení registru fyzických osob, neboť vedení rejstříku nesmí být samoúčelné, ale vždy musí směřovat k plnění nějakého úkolu veřejné správy.

Technická inspekce České republiky se řídí v této oblasti zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Z uvedeného zákona vyplývají povinnosti organizaci, neboť plní úlohu správce a zpracovatele. Správce a zpracovatel organizace a personální pracovníci jsou povinni přijmout taková opatření, aby nemohlo dojít k neoprávněnému nebo nahodilému přístupu k osobním údajům, k jejich změně, zničení či ztrátě, neoprávněným přenosům, k jejich jinému neoprávněnému zpracování, jakož i k jinému zneužití osobních údajů. Tato povinnost platí i po ukončení zpracování osobních údajů, dále jsou povinni zpracovat a dokumentovat přijatá a provedená technicko-organizační opatření k zajištění ochrany osobních údajů v souladu se zákonem a jinými právními předpisy. V rámci s přijatými opatřeními musí správce posoudit rizika, která se týkají plnění pokynů pro zpracování osobních údajů osobami, které mají bezprostřední přístup k osobním údajům. Správce musí zabránit neoprávněným osobám přistupovat k osobním údajům a k prostředkům pro jejich zpracování, dále musí zabránit neoprávněnému čtení, vytváření, kopírování, přenosu, úpravě či vymazání záznamů

⁷⁸ Česko. Zákon č. 101 ze dne 4. 4. 2000, o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 2000, částka 32. s. 1521. Dostupné z: <http://ftp.aspi.cz/opispdf/2000/032-2000.pdf>

obsahujících osobní údaje. Musí vést takovou evidenci a učinit taková opatření, která umožní určit a ověřit, komu byly osobní údaje předány.

Vzhledem k tomu, že během výběrového řízení bude využito i automatizované zpracování dat, je správce povinen zajistit, aby systémy pro automatizovaná zpracování osobních údajů používaly pouze oprávněné osoby, dále zajistit, aby fyzické osoby oprávněné k používání systémů pro automatizované zpracování osobních údajů měly přístup pouze k osobním údajům odpovídajícím oprávnění těchto osob, a to na základě zvláštních uživatelských oprávnění zřízených výlučně pro tyto osoby. Je povinen zabránit neoprávněnému přístupu k datovým nosičům.

7.1 Personální spis

Založení personálního spisu uchazeče provádí zaměstnanec odpovědný za personální práci. Spis se zakládá v momentě, když je doručen první dokument, zaevidovaný do elektronické spisové služby (ESS) s obsahem personálního charakteru. Zpravidla bývá tímto dokumentem Žádost, kterou se uchazeč přihlašuje do vypsání výběrového řízení. Spis je soubor všech dokumentů se vztahem ke stejné věci. V případě personálního spisu se spis vztahuje k osobě uchazeče. Proces založení spisu a všechny související úkony s evidencí jsou popsány ve vnitřním dokumentu „Spisová a archivní služba“. Vzhledem k charakteru ochrany osobních údajů je spis veden v listinné podobě.

Doplňování spisu v průběhu řízení

Založením spisu vzniká nástroj umožňující shromažďování všech dalších listinných dokumentů vázaných na jméno žadatele. Listinné údaje jsou doplňovány jednak samotným žadatelem např. na základě výzvy organizace a dále na základě samotné činnosti organizace při zpracování žádosti. Všechny vzniklé dokumenty tvořící součást spisu podléhají evidenci.

V případě, že uchazeč ve výběrovém řízení neuspěje, personální pracovnice spis uzavře. Po uzavření spisu vytrídí všechny dokumenty, které dodal uchazeč a cestou spisové

služby je dotyčnému vrátí. Dokumenty, které vznikly v organizaci a všechny další dokumenty, které nebyly předloženy uchazečem, podléhají podle příslušného zákona likvidaci osobních údajů. V tomto případě se naplňuje §20 zákona⁷⁹, kdy správce nebo na základě jeho pokynu zpracovatel, je povinen provést likvidaci osobních údajů, jakmile pomine účel, pro který byly osobní údaje zpracovány, nebo na základě žádosti subjektu údajů.

Založení spisu do personálního archivu

Uchazečům, kteří uspěli ve výběrovém řízení, a již bylo rozhodnuto o jejich přijetí do pracovního poměru, je spis převeden do personálního archivu, který vede personální zaměstnanec. Součástí personálního archivu se spis stává momentem přidělení osobního čísla. Spis je veden po celou dobu trvání pracovního poměru. Po jeho zániku se s likvidací osobních údajů postupuje podle výše uvedeného zákona s přihlédnutím k situacím, kdy zvláštní zákon stanoví výjimky týkající se uchovávání osobních údajů pro účely archivnictví a uplatňování práv v občanském soudním řízení, trestním řízení a správním řízení.

Okruh osob oprávněných k seznámení s dokumenty výběrového řízení

Okruh osob oprávněných k seznámení se s dokumenty výběrového řízení je pevně stanoven. Pro osobní spisy vedené v přípravném řízení výběrového řízení má oprávnění k seznámení ředitel organizace a jeho statutární zástupce, vedoucí kanceláře a pracovníci spisové služby a ustanovená komise pro výběrové pohovory. V případě, že je spis založen do personálního archivu, má oprávnění s jeho seznámením ředitel organizace, statutární zástupce, vedoucí kanceláře a pracovníci spisové služby.

⁷⁹ Česko. Zákon č. 101 ze dne 4. 4. 2000, o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 2000, částka 32. s. 1521. Dostupné z: <http://ftp.aspi.cz/opispdf/2000/032-2000.pdf>

Elektronická bezpečnost

Vzhledem k tomu, že osobní údaje jsou zpracovávány s pomocí výpočetní techniky, jsou povinny všechny oprávněné osoby zajistit ochranu dat v souladu s požadavky na elektronickou bezpečnost. V TIČR je postupně implementován projekt Jednotného systému řízení bezpečnosti, který je zaměřen na optimalizaci procesů řízení bezpečnosti ve všech oblastech, včetně ochrany osobních údajů v celém resortu MPSV. Nově nastavený systém řeší komplexní řízení bezpečnosti v oblastech fyzické bezpečnosti, kybernetické a informační bezpečnosti, personální bezpečnosti a administrativní bezpečnosti při ochraně osobních údajů a jejich zabezpečení. Systém řízení bezpečnosti je implementován v souladu s platnou národní i mezinárodní legislativou a normami. Řízením rizik je nastaven postup tak, aby existující problémy, nevyjasněné záležitosti a případná rizika byla včas a definovaným postupem řešena.

7.2 Stanovený počet inspektorů

Jedním ze základních parametrů je stanovení počtu inspektorů naplňujících úkoly dané pro TIČR legislativou. V úvahu je potřeba vzít nejen jejich celkový počet a příslušné dopady na rozpočet organizace, ale i jejich zařazení k výkonu činnosti na jednotlivých pobočkách. Zejména je třeba přihlídnout k požadavkům regionů vzhledem k převládajícímu průmyslu, popřípadě dalším službám a montážím VTZ. Stanovený počet inspektorů, respektive jejich maximální počet, je dán „Plánem ekonomických opatření“ zpracovaným na daný rok v roce předcházejícím a schválený zřizovatelem. Snahou vedení organizace je maximální naplnění stavů. Pro rok 2015 byl stanoven počet zaměstnanců organizace na 80, z toho je počet inspektorů 50. Jedná se o tzv. přepočtený počet zaměstnanců, jejich skutečné počty se mohou během roku měnit na základě odchodu zaměstnanců a na druhé straně náborem nových zaměstnanců, jako výsledku přirozeného flukтуаčního vývoje.

Pro usnadnění odhadu potřebného počtu budoucích nových inspektorů z hlediska regionálních příležitostí, staveb, demografického vývoje, navrhla autorka Dotazník pro vedoucí inspektory TIČR (viz Příloha A).

Pracovní pozice „Inspektor“

Inspektor TIČR je pracovní pozice určená pouze k výběru uchazeče procesem výběrového řízení. Výjimka je přípustná pouze v případě, že je uchazečem pracovník Státního úřadu inspekce práce. TIČR spolu se SÚIP tvoří jeden systém, což vyplývá ze zákona č. 174/1968 Sb., kde je mimo jiné uvedeno, že Generální inspektor SÚIP je nadřízen všem organizacím státního odborného dozoru. Pracovníci SÚIP mají obdobný systém odborné přípravy a inspektoři jsou odborně způsobilé osoby. Jejich působnost je dána zákonem č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, kde je v § 3 mimo jiné uvedeno: *„Úřad a inspektoráty kontrolují dodržování povinností vyplývajících z právních předpisů k zajištění bezpečnosti provozu technických zařízení se zvýšenou mírou ohrožení života a zdraví a právních předpisů o bezpečnosti provozu vyhrazených technických zařízení.“*⁸⁰

Způsob podání návrhu na pracovní pozici inspektor

Návrh na obsazení pracovní pozice „Inspektor“ může podat vedoucí inspektor pobočky, když v jeho řízené pobočce dojde k takovým vlivům, které si vyžádají nárůst požadavků na výkon dozoru, nebo lze předpokládat, že v budoucnu dojde k situaci snížení počtu inspektorů vzhledem k jejich ukončení pracovní činnosti, zpravidla odchodem do důchodu. Návrh na obsazení pracovní pozice může podat vedoucí technického úseku příslušné skupiny zařízení, které je odborně nadřízen. V konkrétním případě se jedná o vedoucího technického úseku plynových zařízení, tlakových zařízení, zdvihacích zařízení a elektrických zařízení. Jejich působnost je z územního hlediska průřezová a tak mají možnost lépe koordinovat přerozdělování práce, nebo vytváření pracovních skupin. Návrh může podat ředitel organizace a to v případě, že jsou mu známé dlouhodobé úkoly, které bude potřeba zajistit, a vyžadují personální doplnění inspektorů. Jako příklad lze uvést plánovanou dostavbu jaderných elektráren Temelín a Dukovany, jejichž nejaderná část je předmětem dozoru TIČR.

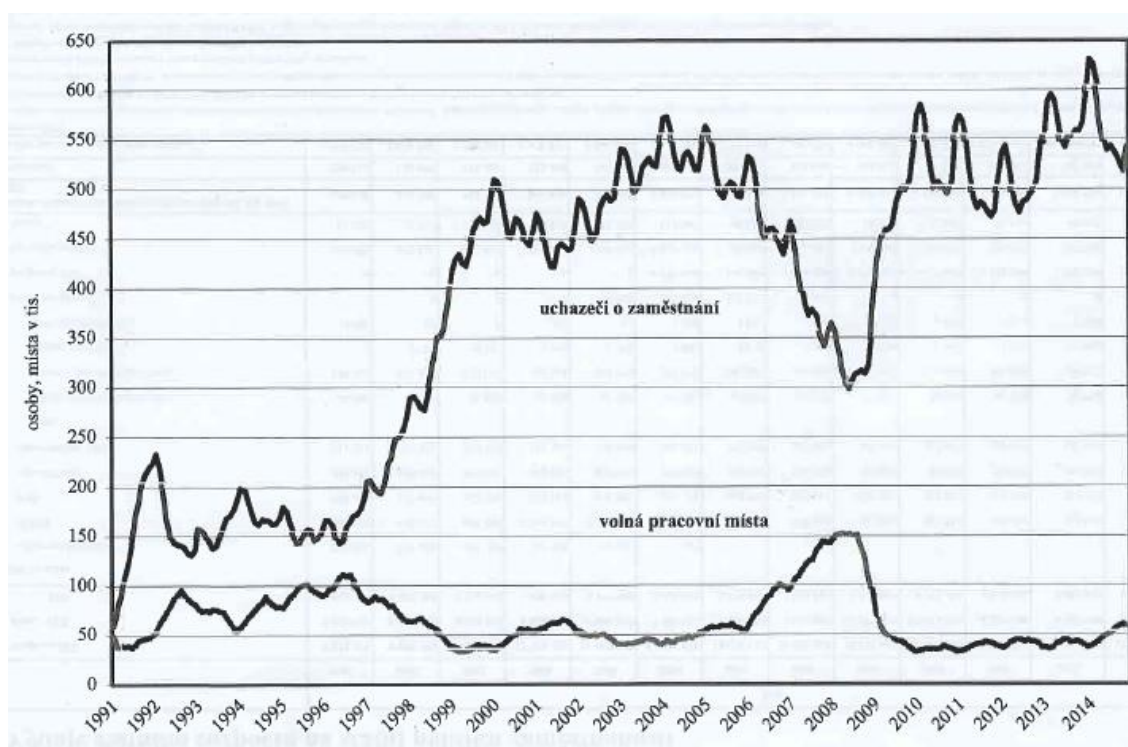
⁸⁰ Česko. Zákon č. 251 ze dne 3. 5. 2005, o inspekci práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 2005, částka 94. s. 5118. Dostupné z: <http://ftp.aspi.cz/opispdf/2005/094-2005.pdf>

Vyjádření oprávněných osob k návrhu

Oprávněné osoby jsou vždy dvě. Jednak je to vedoucí inspektor pobočky a to v případě, že návrh předkládá vedoucí technického úseku. V případě, že návrh předkládá vedoucí technického úseku, potom se k návrhu vyjadřuje vedoucí inspektor příslušné pobočky. Pokud návrh předkládá ředitel organizace, vyžádá si vyjádření obou oprávněných osob.

Než se přistoupí k samotnému vyjádření kvantifikace nových inspektorů je doporučeno nahlédnout do neprodejné neperiodické publikace, vydané MPSV, jenž je nedílnou součástí pracovní činnosti TIČR. Z této publikace autorka uvádí některé statisticky zpracované údaje MPSV zaznamenané v grafu č. 1. Graf vyjadřuje počet uchazečů o zaměstnání a volná pracovní místa na trhu práce z bezprostředně předcházejících let.

Graf 1: Počty uchazečů o zaměstnání a volná pracovní místa



Zdroj:⁸¹

⁸¹ MPSV. *Základní ukazatele z oblasti práce a sociálního zabezpečení ve vývojových řadách a grafech*. 1.vyd. Praha: MPSV, 2015, s. 47. ISBN 978-80-7421-105-8.

Posouzení návrhu personálním útvarem

Má-li návrh na obsazení pracovní pozice vyjádření obou oprávněných osob, provádí posouzení návrhu personální útvar, přičemž sleduje zejména možnost využití vlastních zdrojů. Pokud je to možné může navrhnout případné doškolení, rozšíření činnosti, popřípadě další kroky vedoucí k zajištění požadovaného stavu již stávajícím inspektorem. V případě, že návrh je možné řešit s využitím vnitřních zdrojů, navrhuje toto řešení přednostně a projedná je s oprávněnými osobami. Pokud takové řešení není možné, navrhuje na základě požadavků oprávněných osob řešení s využitím vypsání výběrového řízení na nového uchazeče. V tomto případě ověřuje, zda je možné přijmout řešení v tomto plánovacím období vzhledem k přepočtenému počtu zaměstnanců, nebo nebude možné požadavek řešit v tomto období a bude nutné jej zapracovat do plánu pro příští rok, kde se uplatní formou požadavku na navýšení počtu pracovníků organizace.

Posouzení návrhu ekonomickým útvarem

Po provedení posouzení návrhu personálním útvarem provádí posouzení návrhu ekonomický útvar. Jako první bere časové hledisko realizace, doporučené personálním útvarem. Pokud personální útvar rozhodne provést realizaci z vnitřních zdrojů, provede ekonomický útvar analýzu nákladů na navrhované doškolení a porovná je s možnostmi finančního plánu aktuálního roku, popřípadě navrhne zapojení rezerv, nebo doporučí realizaci na příští plánovací období, zpravidla kalendářní rok, kdy již v rámci přípravy plánu na rok požadavek v příslušných kapitolách zohlední. Pokud se jedná o způsob přijetí nového uchazeče výběrovým řízením, provede přepočet ukazatelů v mzdové oblasti a ukazatelů ve všech dalších oblastech, které se dotýkají vlastní činnosti. Příkladem lze uvést náklady na vstupní školení, náklady na OOPP, mzdové náklady po dobu zácviku, náklady na cestovné v době praxe. Do svého posouzení zapracuje doporučení, zda lze realizovat přijetí ve stávajícím ekonomickém roku, následujícího plánovacího roku.

Příprava podkladů pro rozhodnutí ředitele

Všechna posouzení se předají personálnímu útvaru, který provede vyhodnocení a zpracuje návrh pro rozhodnutí ředitele. V návrhu uvede, o jakou inspektorskou pozici z hlediska odbornosti se jedná, na kterou pobočku je obsazení místa indikováno, zda došlo ke shodě mezi oprávněnými osobami, popřípadě uvést rozpory. Jestli je z personálního hlediska možné využít vlastní zdroje, nebo se navrhuje navýšit počet zaměstnanců. Uvede doporučení ekonomického útvaru. V závěru navrhne termín realizace. Takto zpracovaný návrh pro ředitele doplní o přílohy, které tvoří všechny vypracované dokumenty a předloží jej cestou vedoucí kanceláře řediteli k rozhodnutí.

7.3 Příprava výběrového řízení

Ředitel rozhoduje o vyhlášení výběrového řízení na základě podkladů zpracovaných personálním útvarem. Ředitel může upravit podle svého rozhodnutí požadavky na výběrové řízení podle aktuálních potřeb organizace a s přihlédnutím k dlouhodobému zaměření organizace. Svoje rozhodnutí vydává formou dokumentu „Příkaz ředitele“, který je závazný pro všechny zaměstnance organizace a stanoví mimo obsahu datum účinnosti i omezení platnosti. Podepsaný dokument předá ředitel personálnímu útvaru k realizaci.

Zpracování harmonogramu výběrového řízení

Na základě Příkazu ředitele zpracuje personální útvar harmonogram průběhu výběrového řízení. V harmonogramu uvede všechny skutečnosti, které se k výběrovému řízení vztahují, dále všechny osoby, kterých se činnosti vykonávané v rámci výběrového řízení dotýkají a rovněž všechna data a časy, pokud jsou známy. S vypracovaným harmonogramem prokazatelně seznámí personální útvar všechny zaměstnance, kterých se tato činnost týká. Harmonogram předá do úseku řízení, aby byl zpracován do plánu organizace.

7.4 Specifikace požadavků na uchazeče

Výkon dozoru a jeho zákonné vymezení pokládá i základní rámec odborným požadavkům na inspektora VTZ. Vždy bude na personálním zaměstnanci stanovit, kterým kritériím na odbornost žadatel vyhovuje více, nebo méně. Přesto, že kandidát na inspektora VTZ má, nebo může mít, určitou specializaci, nemusí být tato specializace pro pozici inspektora nejvýhodnější. Rámec jeho odborného vzdělání může být vyšší, dražší, časově náročnější, než u jiného kandidáta. V každém případě se v tomto bodu bude autorka zabývat jen těmi kandidáty, kteří splnili požadavky na odborné vzdělání a současně mají platné osvědčení revizního technika. Předmětem nejsou žadatelé, kteří si podali žádost, ale odborné vzdělání příslušného požadovaného směru nemají.

Zvláštní požadavky uchazeče – soukromé motorové vozidlo

Poněkud neobvyklým požadavkem na uchazeče o inspektorskou pozici je vlastnit řidičský průkaz skupiny B a být schopen používat vlastní motorové vozidlo pro služební účely. Ve většině organizací jsou využívána služební vozidla a pouze ve výjimečných případech dochází k povolení vykonání služební cesty soukromým vozidlem. Při výčtu pouze některých pravidel, která se vztahují k povinnostem organizace provozující vlastní motorová vozidla, patří např.:

- Zajištění provozu a údržby a s tím spojenou administrativu
- Parkování vozidel na předepsaném hlídaném parkovišti
- Povinnost nastoupit služební cestu vyzvednutím a po vykonání služební cesty též vrácením vozidla na stanoveném parkovišti.

Vzhledem k charakteru činnosti inspektora tak vniká řada komplikací. Pro připomenutí autorka uvádí, že působnost činnosti TIČR je na celém jejím území a ve výjimečných případech může i tento rámec přesáhnout. TIČR má celkem osm poboček a ředitelství. Pobočky nejsou krajově uspořádány a ani inspektoři nejsou z města sídla pobočky, za svou práci dojíždí. Protože zde převažuje operativní činnost, nelze většinu úkolů předem podrobně naplánovat. Vznikaly by komplikace při nočním dojíždění do místa

garážování vozidel za účelem jejich vyzvednutí a následně po návratu i jejich vrácení. Pro organizaci je výhodnější uzavřít s inspektorem smlouvu o používání soukromého vozidla a vyplácet náhrady za jeho použití ve smyslu platné legislativy s tím, že může vyjíždět za výkonem práce z domova a vyúčtuje skutečně ujeté kilometry. Uvedený způsob se léty praxe osvědčil a vedení organizace nepředpokládá jeho změnu. Proto autorka považuje uvedený požadavek na inspektora v rámci výběrového řízení za relevantní.

7.5 Kritéria pro výběr vhodného kandidáta na pozici inspektora

Požadavky pro výběr vhodného kandidáta na pracovní pozici inspektora VTZ jsou rozděleny do dvou skupin: základní a doplňkové.

Do základní skupiny patří taková kritéria, která musí žadatel bezpodmínečně splnit, jinak není možné pokračovat ve výběrovém řízení.

Požadavky doplňkové vymezují další předpoklady, ale žadatel je bezpodmínečně nemusí splnit, nebo je plní náhradním způsobem.

Všechna kritéria základní a doplňková jsou přehledně uspořádána v následující Tabulce č. 4 a Tabulce č. 5.

Tabulka 4: Základní kritéria pro výběr uchazeče

Základní požadavky	
Uchazeč podal písemnou přihlášku k výběrovému řízení na obsazení pozice inspektor VTZ.	Uchazeč musí kritérium bezpodmínečně splnit v termínu uvedeném ve výběrovém řízení.
Uchazeč doložil výpis z trestního rejstříku.	Uchazeč musí bezpodmínečně splnit v termínu uvedeném ve výběrovém řízení. Musí předložit čistý trestní rejstřík.
Uchazeč musí deklarovat svůj zdravotní stav jako způsobilý k výkonu činnosti pro práci ve výškách a nad volnou hloubkou, popřípadě pod napětím.	Konečné rozhodnutí bude mít závodní lékařka na základě vykonané prohlídky před podepsáním pracovní smlouvy.
Uchazeč musí deklarovat, že je schopen v případě přijetí vykonávat pracovní činnost na hlavní pracovní poměr.	Bez této deklarace nelze uzavřít pracovní smlouvu.
Uchazeč musí doložit příslušný stupeň požadovaného vzdělání.	Bez splnění tohoto požadavku nelze uzavřít pracovní smlouvu.

Zdroj⁸²

⁸² Autorka, 2015 (vlastní zpracování)

Tabulka 5: Doplnková kritéria pro výběr uchazeče

Doplnkové požadavky	
Uchazeč musí deklarovat stupeň získaných osvědčení podle zvláštních právních předpisů.	Osvědčení revizního technika příslušné skupiny. Ve zvlášť odůvodněných případech lze doplnit v rámci odborné přípravy, popř. zcela získat.
Uchazeč musí deklarovat délku své odborné praxe.	Praxe musí být delší než šest let. Ve zvlášť odůvodněných případech lze délku praxe prominout.
Uchazeč musí deklarovat, že je přihlášen ke zdravotnímu pojištění.	Přihlášení ke zdravotnímu pojištění musí uchazeč prokázat nejpozději ke dni podpisu pracovní smlouvy.
Uchazeč musí deklarovat, že je držitelem řidičského oprávnění alespoň skupiny B pro osobní motorová vozidla.	V případě, že uchazeč není držitelem řidičského oprávnění, je jeho využití při pracovním nasazení velmi omezeno.
Uchazeč musí deklarovat, že je ochoten používat ke služebním cestám vlastní vozidlo a že toto vozidlo má havarijně pojištěno.	Zde není podmínka použití vlastního vozidla, ale vozidlo si musí Uchazeč zajistit tak, aby s ním mohla být uzavřena příslušná smlouva o používání vozidla.

Zdroj:⁸³

⁸³ Autorka, 2015 (vlastní zpracování)

7.6 Proces výběrového řízení na pozici inspektora VTZ

Na základě Příkazu ředitele a podle harmonogramu výběrového řízení v kapitole 7.3 zpracuje personální útvar text pro vyhlášení výběrového řízení, který předá správci webových aplikací TIČR ke zveřejnění v části „Volná místa – výběrová řízení“. Správce webových aplikací zajistí, aby byly informace zveřejněny v souladu s harmonogramem výběrového řízení. Návrh na znění inzerátu na výběrové řízení je vypracován autorkou v Příloze „B“.

Příjem a evidence dokumentů od uchazečů je veden v souladu s kapitolou 7.1 Personální spis.

Uzávěrka příjmu žádostí od uchazečů

V souladu s Příkazem ředitele podle kapitoly 7.3 a harmonogramem výběrového řízení je posledním dnem podání přihlášky den, který je uveden ve výše uvedených dokumentech, nebo přihlášky označené tímto dnem podacím razítkem pošty. Personální útvar je povinen počkat pět pracovních dnů, aby umožnil doručení žádostí podaných poslední den, kdy bylo možné v souladu s dokumentací přihlášku podat. V tomto případě se jedná o eliminaci poštovní prodlevy.

Zpracování statistiky podkladů

Personální útvar provede po termínu uzávěrky a poštovní prodlevě statistiku podkladů. V této statistice uvede názvy pracovních pozic, které byly vyhlášeny v rámci výběrového řízení, pobočku na kterou byly pracovní pozice vypsány, uvede počty uchazečů přihlášených na uvedené pracovní pozice, jejich dosažené vzdělání a bydliště. V krátkém hodnocení se uvedou pracovní pozice, na které se nikdo nepřihlásil. Uvedenou statistiku předá jako průběžnou informaci řediteli organizace.

Vyhodnocení podaných žádostí od uchazečů

Na základě posouzení žádosti provede personální útvar první kolo vyhodnocení podaných žádostí. První kolo je hodnocením podle Tabulky č. 4 - Základní požadavky. Pokud žadatel nevyhoví byť jen jednomu kritériu, jeho žádost personální útvar vyřadí.

Posuzování podle Tabulky č. 5 Doplnkové požadavky provádí výběrová komise a slouží k sestavení pořadí jednotlivých uchazečů, kteří splnili základní kritéria Tabulce č. 4.

Zpracování odpovědi nevyhovujícím uchazečům

Vyřazeným uchazečům, kteří nesplnili základní požadavky výběrového řízení v souladu s Tabulkou č. 4, odesílá personální útvar vyrozumění o nepostoupení žádosti do dalšího kola výběrového řízení. Zpět odešle rovněž všechnu dokumentaci předloženou žadatelem v rámci výběrového řízení. O této skutečnosti pořídí personální útvar zápis.

7.7 Výběrový pohovor

Pro výběrové pohovory stanoví ředitel komisi na základě návrhu personalisty. Stálým členem komise a zároveň jejím předsedou je personalista. Je zodpovědný za dodržení všech pravidel určených pro práci komise včetně průběhu výběrového řízení. Dalším členem komise je vedoucí právního úseku, který zodpovídá za posouzení právní orientace a hloubku právních znalostí uchazečů. Stálým členem komise je vedoucí kanceláře ředitele zaměřující se na oblast zjištění šířky znalostí uchazeče ve vztahu k odborné problematice. Stálým členem komise je manažer jakosti sledující zájmy organizace z hlediska možného střetu zájmů v jednotlivých oblastech. Doplnujícím členem komise je odborný vedoucí, delegovaný podle odbornosti pracovní pozice, o kterou se žadatel uchází. Posledním členem komise je vedoucí inspektor pobočky, který je delegován podle pobočky, kde bude žadatel vykonávat svou činnost v souladu s vypsáním výběrovým řízením.

Personalista předkládá návrh řediteli nejpozději pět pracovních dnů po termínu ukončení přijímání přihlášek formou Příkazu ředitele.

Stanovení termínu pro výběrové pohovory

Termíny pro výběrové pohovory stanovuje personalista s přihlédnutím k časovým možnostem členů komise. Termín stanoví tak, aby jednotlivé pohovory proběhly nejpozději do třiceti dnů od termínu uzavření přijímání přihlášek do výběrového řízení.

Počet uchazečů na jeden den je maximálně šest, tři uchazeči dopoledne a tři odpoledne, vždy po jedné hodině.

Příprava podkladů pro členy komise

Přípravu podkladů pro členy komise zabezpečuje personalista. Na úvod prvního jednání seznámí všechny členy komise se všemi došlými žádostmi a s průběhem prvního kola, tj. vyřazením těch uchazečů, kteří nesplnili podmínky výběrového řízení. Komise odsouhlasí personalistovy závěry, se kterými byla seznámena a až poté přistoupí k jednání o jednotlivých uchazečích, u kterých budou probíhat výběrové pohovory. Personalista doloží, že všichni uchazeči řádně předložili své žádosti a další požadované dokumenty. Komise zpracuje termínový plán pohovorů s ohledem na maximální efektivnost. Uvedená činnost může proběhnout elektronicky.

Zpracování pozvánek na pohovory

Na základě stanovení a odsouhlasení termínů, zpracuje a rozešle personalista pozvánky jednotlivým účastníkům výběrového řízení. Obsahem pozvánky je text s výzvou, aby se přihlášený účastník dostavil na adresu ředitelství, datum a čas zahájení pohovoru. Dopis podepisuje personalista. Dopis je odeslán prostřednictvím České pošty na doručenkou.

Provedení personálních pohovorů

Zasedací místnost pro provedení výběrových pohovorů zajišťuje personalista. Rovněž zajistí místo, kde v případě potřeby počká další uchazeč. Před zahájením personálního pohovoru seznámí členy komise s aktuálním stavem dokumentace a přesvědčí se o tom, zda všichni členové komise dokumenty uchazečů prostudovali. Poté vyzve uchazeče, který čeká mimo místnost, aby předstoupil před komisi. Personalista představí jednotlivé členy komise a seznámí všechny přítomné stručně s dokumenty uchazeče. Nejprve nechá vyjádřit uchazeče, aby ve volném projevu zhodnotil svou žádost, vysvětlil, proč se o pracovní pozici uchází. Následuje řízená diskuse, kdy vhodně zvolenými otázkami každý ze členů komise zjišťuje v rámci jeho působnosti rozsah znalostí. Jednotliví členové komise si dělají poznámky samostatně. Po vyčerpání dotazů předseda komise ústní část ukončí. Uchazeči poděkuje a sdělí, že o výsledku pohovoru bude do 14 pracovních dnů písemně informován.

Zpracování závěrů pohovorů

Bezprostředně po ukončení ústního pohovoru předseda komise zhodnotí průběh pohovoru a požádá o hodnocení jednotlivé členy komise. Členové postupně prezentují svá hodnocení, která předseda komise zapisuje do zápisu o provedení výběrového pohovoru. Vyjadřují se, zda doporučují uchazeče k přijetí bez výhrad, nebo s výhradou a identifikují výhradu, nebo uchazeče nedoporučují k přijetí. Na závěr předseda komise vysloví hodnocení, zda doporučuje, doporučuje s výhradou, nebo nedoporučuje přijetí. Tento závěr následně odsouhlasí komise a potvrdí v protokolu svým podpisem.

7.8 Výběr vhodných uchazečů

Výběrové řízení je až do jeho ukončení dokumentováno souborem jednotlivých samostatných dokumentů od žadatelů a dokumentů vzniklých na jednotlivých stupních zpracování. Po ukončení celého výběrového řízení, kdy již není možné, aby vstupovaly nebo vystupovaly další dokumenty, zpracuje personální útvar Protokol z výběrového řízení, ve kterém uvede všechny získané údaje včetně vydaných rozhodnutí v rámci tohoto výběrového řízení.

Zpracování návrhu na přijetí vhodného kandidáta

Personální útvar zpracuje návrh na přijetí uchazeče, který uspěl ve výběrovém řízení, do souboru Rozhodnutí o přijetí žadatele do pracovního poměru. Návrh se zpracuje pro každého žadatele samostatně. Všechny zpracované návrhy spolu s Protokolem z výběrového řízení, předkládá ke konečnému rozhodnutí řediteli. Ředitel schvaluje každý návrh na přijetí do pracovního poměru samostatně. V tomto návrhu uvede závazné datum nástupu nového zaměstnance a stanoví, v souladu se mzdovým předpisem, výši mzdy. Podepsané dokumenty předá ředitel cestou sekretariátu personálnímu útvaru.

7.9 Ukončení výběrového řízení

Na základě ředitelem schválených dokumentů o přijetí uchazečů do pracovního poměru zpracuje personální útvar vyznění uchazeči, stanoví termín nástupu uchazeče do zaměstnání, stanoví po dohodě se závodní lékařkou termín vstupní prohlídky. Vstupní lékařská prohlídka není součástí výběrového řízení a dokument vystavený závodním lékařem se zakládá přímo do personálního spisu uchazeče. Administrativní ukončení výběrového řízení znamená rozdělení spisové agendy vzniklé během výběrového řízení. Vybrané dokumenty uchazečů se jednotlivě převedou do jejich personálních spisů, které vede pro každého zvlášť personální útvar. Personální útvar předá podklady o přijetí nového zaměstnance do pracovního poměru těmto útvarům organizace k zajištění:

Tabulka 6: Předání podkladů o přijetí do pracovního poměru

Útvar	Zajistí
Personální, mzdový	Založení personálního spisu, mzdového listu a evidencí.
Ekonomický	Založení evidence o používání motorového vozidla a stanovení účtu pro výplatu mzdy.
Provozní	Vybavení výpočetní, komunikační, měřicí technikou, OOPP.
Manažer jakosti	Zařazení z hlediska pověření podle akreditovaných činností a provedení vstupního školení.
Kancelář ředitele	Zajistí přijetí pracovníka ředitelem.
Vedoucí inspektor pobočky	Zabezpečení všech úkonů souvisejících s výkonem činnosti. Inspektora na uvedené pobočce.
Vedoucí příslušného technického úseku	Nastavení standardu odborného zpracování výstupů.

Zdroj⁸⁴

⁸⁴ Autorka, 2015 (vlastní zpracování)

8 METODIKA PRO VZDĚLÁVÁNÍ INSPEKTORŮ

Pracovníci provádějící inspekční činnost musí mít složenu nejméně základní zkoušku. Do doby vykonání odborné zkoušky mohou výkon inspekční činnosti provádět pouze pod dohledem vedoucího zástupce čekatele.

Požadavky na předepsanou kvalifikaci, výcvik, zkušenosti a znalosti pro možnost provádění inspekčních činností v rámci organizace TIČR jsou stanoveny ve směrnici ředitele. Všichni pracovníci provádějící inspekční činnost musí soustavně zvyšovat svoje vlastní odborné znalosti, týkající se technické bezpečnosti příslušného zařízení, zúčastňovat se odborných seminářů a porad v rámci TIČR a v pravidelných lhůtách, uvedených v příslušné směrnici ředitele, se podrobovat opakovanému prověřování předepsané odborné způsobilosti. Záznamy o školení a získané kvalifikaci jsou uchovávány v osobním spise.

Uchazeč, který prošel výběrovým řízením a byl přijat do pracovního poměru na pozici inspektor VTZ, prochází v první fázi základním školením BOZP, PO a základními pravidly stanovenými pro provoz organizace státního odborného dozoru. Současně je ze strany odborných pracovníků zpracováván plán odborné přípravy tak, aby byly v největší možné míře využity znalosti a dovednosti, které si uchazeč přinesl z předchozího zaměstnání. Současně se přihlíží k tomu, aby byl v co nejkratší době doškolen v oblasti předpisové základny a chybějící odbornosti. Bezprostředně po vypracování je uchazeč s plánem seznámen včetně způsobů ověřování znalostí, které probíhá po celou dobu výkonu funkce inspektora. Plán obsahuje dva ucelené celky, které jsou samostatně zakončeny zkouškou. Teprve po úspěšném složení obou zkoušek se zaměstnanec stává inspektorem VTZ a je mu vydán služební průkaz, který ho opravňuje k výkonu dozoru.

První zkoušku skládá žadatel převážně v období do jednoho měsíce od přijetí do pracovního poměru. Za tuto dobu musí zvládnout základní požadavky kladené na inspektora VTZ. Jedná se o zvládnutí okruhů, jejichž obsahem je struktura organizace státního odborného dozoru, vazby mezi jednotlivými úseky, vnitřní závazná dokumentace, která je řízenou dokumentací, pravomoci jednotlivých stupňů řízení, pravomoci inspektora, prvky správního řízení a základní postupy pro výkon

administrativních činností. Důležitou částí je teoretické zvládnutí legislativy, kterou je problematika bezpečnosti V TZ ošetřena. Během celého průběhu přípravy má budoucí inspektor k dispozici konzultanta – kouče, který ho s jednotlivými obsahy seznamuje. Zkoušku vykoná zpravidla za přítomnosti ředitele TIČR, odborného garanta a vedoucího inspektora pobočky.

Stanovení kouče

Vedoucí inspektor pobočky stanoví kouče podle místa zařazení nového zaměstnance na pracovní pozici inspektora a po dohodě s vedoucím odborného úseku. Koučováním bývá zpravidla pověřen inspektor z příslušné pobočky s dlouholetými zkušenostmi a znalostmi problematiky chodu organizace. V tomto případě nemusí být inspektor z příslušného oboru. Vedoucí inspektor pobočky oznámí kanceláři ředitele jeho jméno, aby bylo možné zohlednit tuto vykonávanou činnost ve výsledcích jeho pracovní činnosti.

8.1 Proces první zkoušky, tzv. základní zkouška

Základem přípravy na zkoušku je plán přípravy, který je zpracován vedoucím odborného úseku a schválen ředitelem. Pro absolvování základní zkoušky je rozhodující první část plánu, která obsahuje rozsah vědomostí, které musí jmenovaný zvládnout nastudovat. Převažující forma je samostudium s doplňujícími konzultacemi k jednotlivým tématům. Součástí přípravy je také postupné ověřování získaných znalostí, které provádí kouč. Cílem je zjistit míru připravenosti inspektora k vykonání zkoušky.

Jakmile kouč posoudí, že inspektor je dostatečně připraven k vykonání zkoušky, bezodkladně požádá vedoucího inspektora pobočky o stanovení termínu zkoušky. Vedoucí inspektor pobočky projedná s ředitelem organizace vhodný termín, který oznámí inspektorovi a kouči. Kancelář ředitele zajistí na daný termín vhodné prostory pro vykonání zkoušky a zajistí účast všech členů zkušební komise.

Předsedou komise je vždy ředitel organizace, v případě jeho nepřítomnosti jej zastoupí druhý statutární zástupce. Členem komise je příslušný vedoucí inspektor pobočky a kouč. Členem komise je vedoucí odborného úseku, právník a personální pracovník, který provádí zápis.

Zkouška začíná poradou zkušební komise, která se před přizváním zkoušeného seznámí s jeho doklady a ověří, zda byly splněny všechny podmínky k vykonání zkoušky. Po poradě komise je přizván inspektor k provedení zkoušky. Za přítomnosti inspektora předseda komise stručně zhodnotí závěry porady komise a dotazem u zkoušeného ověří, zda má nějaké dotazy na komisi před zahájením zkoušky, popřípadě jakékoliv další okolnosti, které by měly být komisi známy ještě před zahájením zkoušky.

Zkouška je ústní a otázky klade vedoucí odborného úseku. Doplnující otázky klade kterýkoli člen zkušební komise. Během zkoušky je položeno zpravidla dvacet otázek tak, aby pokryly celý okruh stanovený plánem.

Po ukončení položení dotazů a doplňkových otázek se na dotaz předsedy komise, zda má někdo z členů ke zkoušce připomínky, část zkoušky ukončí. Následně vyzve předseda komise vedoucího odborného úseku ke zhodnocení zkoušky. Své hodnocení přednáší vedoucí odborného úseku ústně za přítomnosti zkoušeného. Následně se ústně vyjádří všichni členové komise. Vedoucí odborného úseku navrhne řediteli závěrečné hodnocení zkoušky formou vyjádření: prospěl nebo neprospěl. Ředitel se v rámci ukončení zkoušky jednoznačně vyjádří, zda akceptuje, nebo neakceptuje navrhovaný závěr.

Každý uchazeč má právo základní zkoušku jednou opakovat, a to do deseti dnů od neúspěšného vykonání základní zkoušky. Rozsah zkoušky a složení zkušební komise je totožné.

8.2 Proces druhé zkoušky, tzv. odborná zkouška

Uchazeč, který úspěšně absolvoval základní zkoušku, zahájí přípravu na zkoušku odbornou. Na období přípravy má inspektor dva měsíce a vykonání zkoušky musí absolvovat v období do tří měsíců od přijetí do pracovního poměru.

V přípravě se uchazeč zaměří na odbornou oblast. Seznámí se s jejím rozsahem, s předepsanými postupy, které jsou zpracovány a závaznou formou vydány. Jejich obsahovou správnost garantují vedoucí odborných úseků, kterou zastřešuje manažer jakosti. Jedná se o nejdůležitější úsek přípravy, během které absolvuje budoucí inspektor čtrnáctidenní odbornou stáž na některé z poboček. Seznámí se tak s terénní prací a prakticky si vyzkouší jednotlivé postupy. Součástí této přípravy je práce s měřidly, která jsou při práci používána. Musí prokázat, že je schopen měřidla správně použít a vyhodnotit výsledky měření. Důraz je kladen na správnou analýzu výsledků měření a jejich zpracování do výsledného protokolu. Odbornou zkouškou završí teoretickou přípravu a je připraven pro samostatnou práci v terénu.

Stanovení kouče

Vedoucí inspektor pobočky stanoví kouče podle místa zařazení nového zaměstnance na pracovní pozici inspektora a po dohodě s vedoucím odborného úseku. Koučováním bývá zpravidla pověřen inspektor z příslušné pobočky s dlouholetými zkušenostmi a znalostmi problematiky chodu organizace. V tomto případě musí být inspektor z příslušného oboru. Vedoucí inspektor pobočky oznámí kanceláři ředitele jeho jméno, aby bylo možné zohlednit tuto vykonávanou činnost ve výsledcích jeho pracovní činnosti.

Příprava na zkoušku

Základem přípravy na zkoušku je druhá část plánu přípravy, který je zpracován vedoucím odborného úseku a schválen ředitelem. Podmínkou zahájení přípravy na druhou zkoušku je úspěšné absolvování základní zkoušky. Převažující forma je samostudium, které doplňují konzultace k jednotlivým tématům, vykonání praxe u kterékoliv pobočky v rozsahu zpravidla čtrnácti dnů. Součástí přípravy je postupné

ověřování získaných znalostí, které provádí kouč. Cílem je zjistit míru připravenosti inspektora k vykonání zkoušky.

Stanovení termínu zkoušky

Inspektor pověřený koučováním se přesvědčí, že inspektor je dostatečně připraven k vykonání zkoušky, bezodkladně požádá vedoucího inspektora pobočky o stanovení termínu zkoušky. Vedoucí inspektor pobočky projedná s ředitelem organizace vhodný termín a oznámí jej inspektorovi a kouči. Kancelář ředitele zajistí na daný termín vhodné prostory pro vykonání zkoušky a zajistí účast všech členů zkušební komise.

Předsedou komise je vždy ředitel organizace, v případě jeho nepřítomnosti jej zastoupí druhý statutární zástupce. Členem komise je příslušný vedoucí inspektor pobočky a kouč. Členem komise je vedoucí odborného úseku, právník a personální pracovník, který provádí zápis.

Průběh zkoušky

Zkouška začíná poradou zkušební komise, která se před přizváním zkoušeného seznámí s jeho doklady a ověří, zda byly splněny všechny podmínky k vykonání zkoušky. Po poradě komise je přizván inspektor k provedení zkoušky. Za přítomnosti inspektora předseda komise stručně zhodnotí závěry porady komise a dotazem u zkoušeného ověří, zda má nějaké dotazy na komisi před zahájením zkoušky, popřípadě jakékoliv další okolnosti, které by měly být komisi známy ještě před zahájením zkoušky. První část zkoušky je písemná, kdy inspektor zpracuje odpovědi na všechny testové otázky u všech testů, které jsou předepsány pro zkoušku revizního technika pro daný obor VTZ. Testy jsou náhodně generovány počítačem. V každém testu je vygenerováno patnáct otázek ze souboru otázek, který je veřejně dostupný na internetových stránkách TIČR. Správná varianta odpovědi je vždy jen jedna ze tří možností. Na zpracování každého z testů je stanoven dvacetiminutový časový limit. Po vypracování otázek, komise test vyhodnotí. Po jeho úspěšném zvládnutí je možné přistoupit k ústní části.

Druhá část zkoušky je ústní a otázky klade vedoucí odborného úseku. Doplnující otázky klade kterýkoli člen zkušební komise. Během zkoušky je položeno zpravidla deset odborných otázek tak, aby pokryly celý okruh stanovený plánem.

Vyhodnocení zkoušky

U druhé zkoušky zaměřené na odbornost zpracovává inspektor stejný test, jako mají revizní technici. Ti zpracovávají jen testy podle výběru svých rozsahů, kdy pro každý rozsah je určen vždy jeden test. Vzhledem k tomu, že inspektor si během své přípravy musel doplnit znalosti i z ostatních oblastí, musí zpracovat všechny předepsané testy. I v tomto případě platí, že z testů jsou vyloučeny jednodušší otázky. V každém z testů může mít inspektor maximálně tři chyby. Ústní část je druhou nedílnou součástí zkoušky, kdy zkoušející prokazuje své odborné znalosti z oblastí odborně technických a některých konkrétních zařízení. Jako příklad můžeme uvést proces dozoru při posuzování aktivních hromosvodů. Odborná zkouška je zakončena úkoly provedení praktického měření směřující k ověření znalostí práce s měřicí technikou, vyhodnocení získaných parametrů a přijetí správných závěrů.

Postup a pravidla pro opakování zkoušky

Každý uchazeč má právo odbornou zkoušku jednou opakovat a to do deseti dnů od neúspěšného vykonání základní zkoušky. Rozsah zkoušky a složení zkušební komise je totožné. Tak jako zkouška základní, je i opakovaná zkouška omezena termínem tři měsíce od nástupu do pracovního poměru.

Po těchto úspěšných zkouškách může inspektor již pracovat samostatně. Jeho náplní práce je posoudit, zda zařízení, které je předmětem vydání odborného a závazného stanoviska je bezpečné a zda revizní technici naplnili všechny podmínky ověření bezpečnosti. V tomto případě je výsledkem práce Odborné a závazné stanovisko, které inspektor potvrzuje svým podpisem a ukládá jej do systému.

9 METODIKA PRO OVĚŘOVÁNÍ ZNALOSTÍ

Složením zkoušek inspektora proces vzdělávání nekončí, ale pokračuje po celou dobu jeho pracovního působení v organizaci státního odborného dozoru. Celý proces dalšího vzdělávání je velmi specifický a pravděpodobně neodpovídá žádnému běžnému způsobu nastavení procesu vzdělávání. Tato deklarace vyplývá ze skutečnosti, že působnost spočívá v tom, že inspektor musí být schopen posoudit bezpečnost zařízení u všech zařízení provozovaných a uváděných do provozu. V těchto případech se vyskytují nejen zařízení a instalace, jejich struktury a zapojení jsou známy více let a potom se jedná spíše o rutinní záležitost, ale zařízení a instalace, které jsou uváděny do praxe a jsou výsledkem vývoje či nejnovějších postupů. Tato zařízení jsou předmětem studia a výměny informací. Položíme-li si otázku, kdo má informace o těchto zařízeních k dispozici? Potom si musíme odpovědět, že na prvním místě jsou výrobci těchto zařízení a jimi pověřené montážní firmy. Zdrojem se tak stávají katalogy s technickými parametry, předpisy pro připojení, provoz a údržbu nebo samotní výrobci, kteří jsou ochotni nás seznámit s výrobou, konstrukcí a vlastnostmi zařízení. V těchto případech se jedná o vzdělávání inspektorů při seznamování se zařízeními u výrobců, na výstavách, odborných seminářích. Dalším důležitým krokem následuje pravidelná výměna informací na poradách inspektorů. Zde dostávají informace jednak od svých kolegů, kteří již nějaké informace o uvedeném zařízení získali, jednak z porad vedoucích odborných úseků. Největším zdrojem je účast na řešení problémů, kdy je nejdůležitější pochopit příčinu problému, jeho analýzu a v případě dozoru nad dalšími zařízeními stejného typu se zaměřit na vytipovaná slabá místa. Dalším druhem vzdělávání jsou odborné semináře pořádané asociacemi a odbornými sdruženími.

Z výše uvedeného textu je zřejmé, proč byly odmítnuty nabídky školicích agentur, nabízejících školení na míru. Splňovalo počet hodin, kvalitní lektory, ale obsah se pohyboval v teoretické rovině, nebo v odborných oblastech, které musely být organizaci státního odborného dozoru dávno známy. Naopak je dnes běžnou praxí, kdy zaměstnanci a inspektoři přednáší na vysokých školách a působí v odborných školeních a odborných kurzech jako lektori.

9.1 Periodické ověřování znalostí

Ověřování odborných znalostí a praktických dovedností je jedním ze základních postupů při zabezpečování jednotného výkonu činnosti inspektora VTZ. Některé prvky ověřování odborných znalostí jsou využity ze systému, kterým TIČR ověřuje znalosti uchazečů o získání Osvědčení revizního technika, ale s určitými specifiky.

TIČR provádí ze zákona č. 174/1968 Sb. činnost, při které ověřuje znalosti žadatelů o získání Osvědčení revizního technika a po úspěšném složení zkoušky jim Osvědčení vydá. Tato zkouška je složena z testové části, kdy je vždy jeden test obecný, kterým žadatel prokazuje svoje znalosti z právních předpisů. Stejný test generovaný počítačem obdrží i inspektor při prokazování úrovně znalostí při závěrečné zkoušce z obecných znalostí. Rozdíl je pouze v tom, že testy pro revizní techniky obsahují tři úrovně obtížnosti otázek a v patnácti otázkách jsou zastoupeny po pěti otázkách z každé úrovně, při zkoušce inspektora jsou testy generovány pouze z nejvyšší třetí úrovně obtížnosti.

Shodně, jako u zkoušky revizního technika, je také u zkoušky inspektorské ústní část, kdy komise svými dotazy zjišťuje hloubku úrovně znalostí. I zde se liší oblasti otázek, kdy otázky kladené inspektorovi jsou pokládány za účelem hloubkových znalostí teoretické přípravy a variantní řešení nestandardních stavů.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo vytvořit metodiku, která by odrážela současné potřeby TIČR, organizace státního odborného dozoru, pro výběr, vzdělávání a ověřování znalostí vhodných uchazečů na místa inspektora VTZ. Jednalo se o to, vytvořit určitý definovaný metodický rámec, který by byl využitelný na všech pobočkách TIČR s působností po celé republice a zajišťoval by co největší možnou jednotnost při postupu výběru. K dispozici nebyl žádný materiál, na který by bylo možno navázat. Autorka proto postupovala metodou hledání v teoretické oblasti, kde uvedla rámec teoretických informací s citacemi a odkazy, které bylo možné využít při zpracování praktické části, tj. metodiky. Při studiu odborné literatury z oblasti řízení lidských zdrojů a vyhodnocování materiálů se ukázalo, že pravděpodobně nebude možné převzít převážnou část z popisovaných modelů. V práci autorka definuje důvody, proč tomu tak je. Ukázalo se, že bude potřeba postupovat svou vlastní cestou a vytvořit originální metodiku, která v sobě bude mít zapracovány teoretické poznatky, vlastní zkušenosti nabyté dvanáctiletou praxí v TIČR a vlastní metodiku.

Původní myšlenkou nebylo věnovat tolik místa představení vlastní organizace, ale v průběhu zpracování se ukázala nutnost toto uvést, aby uživatel metodiky měl představu o dalších souvislostech a neměl k dispozici pouze teoretickou oblast a vlastní praktickou část. V teoretické oblasti se autorka převážně opírala o odbornou literaturu, monografii, zákony a přednášky v průběhu studia. Vycházela i z analýz uveřejněných v ročence MPSV, kde jsou uvedeny vztahy mezi nabídkou volných pracovních míst a poptávkou ze strany uchazečů o zaměstnání. Bylo nutné si vnitřně vysvětlit a uvědomit, z čeho vyplývá stav výběru, který neodpovídá trendům zveřejněné statistiky. Z těchto důvodů také vznikl požadavek na způsob zpracování praktické části. Nebylo by vhodné postupovat jednotlivými metodickými kroky, aniž by byly uvozeny alespoň rámcovým popisem. Cílem tohoto přístupu je poukázat na jednotlivá úskalí a tak upozornit uživatele metodiky, aby zpozorněli při návrzích na zlepšení a změny, zda by se nejednalo sice o zjednodušení v jednom směru, ale na druhé straně by mohly vzniknout problémy znemožňující kontinuální chod organizace. Cíle práce se podařilo naplnit, i když během přípravy a zpracování došlo k mnoha korekcím vlastních názorů. Všechny tyto korekce měly jediný cíl - aktuálnost metodiky s určitými prvky nadčasovosti.

Bakalářská práce dá vedoucím zaměstnancům vymezení vlastní působnosti podle svých funkcí a v jiných řídicích dokumentech, které jsou v práci zmíněny, bude možné využít odkazů. Vznikl tak dokument, který přehledně zpracovává postup po jednotlivých krocích. V mnoha případech by texty mohly vést k domněnce, že jsou stejné, nebo alespoň podobné, ale určitá část metodiky je používána v různé době a různými osobami. Z tohoto důvodu autorka považovala za vhodné jednotlivé části zpracovat uceleně a to i za cenu, že je práce o něco delší, než je předepsáno.

Zvláštní může být i poznatek, umísťovat inzerát na volné pracovní pozice inspektora pouze na www stránkách organizace. I tuto skutečnost autorka mnohokrát konsultovala s odborníky. Poměrně logicky vypadal názor, že čím větší záběr, tedy větší inzerce, tím se dosáhne oslovení většího počtu potenciálních zájemců. Ukázalo se, že zveřejnění pouze na webových stránkách organizace je nejlepší možné řešení, neboť cílovou skupinou jsou revizní technici a případní zájemci se mohou vyskytovat pouze v této množině.

Současná podoba metodiky zajistí, aby byly jednotně vedeny kroky v rámci přijímacího řízení, které vyvrcholí přijetím uchazeče. Stejně tak zajišťuje jednotné požadavky na přípravu a vykonání obecné i odborné zkoušky. To do současné doby jednotně nastaveno nebylo. V tomto směru autorka předpokládá kladný přínos práce pro organizaci. Z obsahu byly vyloučeny jakékoliv agentury, neboť se ukázalo, že nemohou posoudit odbornou úroveň požadovaných uchazečů a navíc k vyloučení přispívá poněkud vyšší ekonomická náročnost.

Zpracováním této práce vznikl soubor podkladů, na základě kterých bude možno realizovat další změny v dokumentacích týkajících se jiných kapitol než je jen zmíněná metodika. Ve zpracované metodice bylo dbáno na udržení určitého rámce vůle určeného pro jednotlivé specifické odlišnosti. Ty vznikají zejména prudkým nárůstem nových technologií. Bakalářská práce tvoří ucelený celek, ale současně otvírá další možnosti pokračování v podobě závěrečné práce při pokračujícím studiu. Autorka se domnívá, že práce svůj úkol splnila, doplnila mezeru v dané organizaci. Mohla by být příkladem všude tam, kde se jedná o menší organizace, které nemají vlastní útvary pro práci s lidmi, i obdobné organizace, kterým v tom brání například ekonomické aspekty.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.

BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.

ČASTORÁL, Z. *Strategický management změn a znalostí*, 1.vyd. Praha: UJAK, 2010. ISBN 978-80-86723-94-5.

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*, 1.vyd. Praha: UJAK, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

JANÍKOVÁ, M. *Personální management*, 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2012. ISBN 978-80-248-2934-0.

JAROŠOVÁ, J. Znalostní management a vzdělávání zaměstnanců. *Daně a účetnictví*. 2014, roč. XV, č. 4, s. 75-77. ISSN 1214-522X.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

LINHART, J. a kol. *Slovník cizích slov pro nové století*, 1. vyd. Český Těšín: Dialog, 2003. ISBN 80-85843-61-7.

MPSV. *Základní ukazatele z oblasti práce a sociálního zabezpečení ve vývojových řadách a grafech*. 1.vyd. Praha: MPSV, 2015. ISBN 978-80-7421-105-8.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník lidské zdroje*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010. ISBN 978-80-7452-010-5.

ŠAMONIL, V. *Úvod do personalistiky*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-02-X.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠUPPLEROVÁ, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005. ISBN 80-244-1184-9.

TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009. ISBN 978-80-86723-66-2.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN: 80-247-0405-6.

VEBER, J. *Management*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁK, J. KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

Seznam použitých internetových zdrojů

Česko. Zákon č. 22 ze dne 24. 1. 1997, o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 1997, částka 6. s. 128. Dostupné z: <http://ftp.aspi.cz/opispdf/1997/006-1997.pdf>

Česko. Zákon č. 101 ze dne 4. 4. 2000, o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 2000, částka 32. s. 1521. Dostupné z: <http://ftp.aspi.cz/opispdf/2000/032-2000.pdf>

Česko. Zákon č. 174 ze dne 20. 12. 1968, o státním odborném dozoru nad bezpečností práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 1968, částka 47. s. 463. Dostupné z: <http://ftp.aspi.cz/opispdf/1968/047-1968.pdf>

Česko. Zákon č. 251 ze dne 3. 5. 2005, o inspekci práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 2005, částka 94. s. 5118. Dostupné z: <http://ftp.aspi.cz/opispdf/2005/094-2005.pdf>

Česko. Zákon č. 576 ze dne 29. 12. 1990, o pravidlech hospodaření s rozpočtovými prostředky České republiky a obcí v České republice (rozpočtová pravidla republiky). In: *Sbírka zákonů České republiky*, 1990, částka 95, s. 2178. Dostupné z <http://ftp.aspi.cz/opispdf/1990/095-1990.pdf>

TIČR. *O nás*. [online]. © 2010 [cit. 2015-10-16a]. Dostupné z: <http://www.ticr.eu/onas>

TIČR. *O nás*. [online]. © 2010 [cit. 2015-10-16b]. Dostupné z: <http://www.ticr.eu/onas>

SEZNAM ZKRATEK

AC	-	Assessment centre
BOZP	-	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČOI	-	Česká obchodní inspekce
ČNR	-	Česká národní rada
ČÚBP	-	Český úřad bezpečnosti práce
ESS	-	Elektronická spisová služba
ITI	-	Institut technické inspekce Praha
MPSV	-	Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky
OOPP	-	Ochranné osobní pracovní prostředky
PO	-	Požární ochrana
SÚIP	-	Státní úřad inspekce práce
TIČR	-	Technická inspekce České republiky
VTZ	-	Vyhrazená technická zařízení

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo Technické inspekce České republiky	31
Obrázek 2: Organizační struktura TIČR	35
Obrázek 3: Bezpečnost stanovených výrobků a VTZ z pohledu dozoru	42
Obrázek 4: Činnost TIČR	42

Seznam tabulek

Tabulka 1: Identifikační údaje TIČR	32
Tabulka 2: Základní řídicí dokumenty TIČR	38
Tabulka 3: Vnitřní řídicí dokumenty TIČR	39
Tabulka 4: Základní kritéria pro výběr uchazeče	53
Tabulka 5: Doplnková kritéria pro výběr uchazeče	54
Tabulka 6: Předání podkladů o přijetí do pracovního poměru	59

Seznam grafů

Graf 1: Počty uchazečů o zaměstnání a volná pracovní místa	48
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
Příloha B – Inzerát TIČR	IV

Dotazník pro vedoucí inspektory poboček TIČR

Jméno a příjmení VIP:

TIČR, pobočka: dne:

- 1) Je dle Vašeho názoru personální obsazení pracovních pozic inspektorů jednotlivých odborností VTZ na Vámi řízené pobočce dostačující?**
 - a) ANO
 - b) spíše ANO
 - c) NE
 - d) spíše NE
 - e) nevím

- 2) Pokud je některý počet inspektorů jednotlivých odborností VTZ na Vaší pobočce roven nule, myslíte si, že je nutné chybějící místa doplnit?**
 - a) ANO (stručně zdůvodnit):
 - b) NE (stručně zdůvodnit):

- 3) Které odbornosti nacházejí dle Vašeho názoru ve Vašem regionu největší uplatnění v oblasti VTZ?**
 - a) tlaková zařízení
 - b) plynová zařízení
 - c) elektrická zařízení
 - d) zdvihací zařízení
 - e) všechny odbornosti

- 4) Považujete následující kritéria za důležitá při výběru nového pracovníka na post inspektora odborností v oblasti VTZ?

	určitě ANO	spíše ANO	určitě NE	spíše NE
odbornost				
stupeň vzdělání				
praxe				
věk				
spolehlivost				
loajalita				
motivace				
flexibilita				
odolnost vůči stresu				

- 5) Jaký stupeň vzdělání technického směru je podle Vás potřebný při výběru nového pracovníka na pozici inspektora odborností v oblasti VTZ?

- a) vyučení
- b) středoškolské vzdělání s maturitou
- c) vysokoškolské vzdělání
- d) vzdělání není rozhodující

- 6) Chystá se v nejbližší době některý z inspektorů Vaší pobočky ukončit pracovní poměr?

- a) ANO
- b) NE
- c) nevím

- 7) Uvažujete Vy, jako vedoucí, o návrhu na ukončení pracovního poměru u některého z inspektorů Vaší pobočky?
- a) ANO
 - b) NE
 - c) nevím
- 8) Podle Vašeho názoru, vyžaduje situace na trhu práce z hlediska prognózy pracovních sil a z hlediska regionálního rozvoje v místě působnosti Vaší pobočky přijetí nových pracovníků na pozici inspektora TIČR v oblasti vyhrazených technických zařízení?
- a) ANO
 - b) spíše ANO
 - c) NE
 - d) spíše NE
 - e) nevím

Zdroj⁸⁵

⁸⁵Autorka, 2015 (vlastní zpracování)

Příloha B – Inzerát TIČR

Technická inspekce ČR přijme do hlavního pracovního poměru pracovníky/pracovnice na pozici inspektora jednotlivých odborností následovně:

TIČR, pobočka Praha a Střední Čechy:

TIČR, pobočka České Budějovice:

TIČR, pobočka Plzeň:

TIČR, pobočka Hradec Králové:

TIČR, pobočka Ostrava:

TIČR, pobočka Liberec:

Požadujeme:

- VŠ odborného směru (ÚSO může být povolena ředitelem TIČR výjimka)
- praxe v oboru VŠ 3 roky, ÚSO min. 6 let
- osvědčení revizního technika
- znalost práce na PC (MS Windows, MS Office)
- bezúhonnost, časová flexibilita
- komunikativnost, kreativitu, ochotu a schopnost učit se
- pečlivost a odpovědnost, příjemné vystupování
- nutnost řídičského průkazu skupiny B

Nabízíme:

- práci ve stabilní organizaci státního odborného dozoru
- zaškolení, možnost učit se a rozvíjet
- motivační systém odměňování
- pružnou pracovní dobu
- příspěvek na stravu

Nabídky se strukturovaným životopisem zasílejte, prosím, na adresu:

Technická inspekce ČR, ředitelství, U Balabenky 1908/6, 180 00 Praha 8;

případně elektronicky: personalistika@ticr.cz

Zdroj⁸⁶

⁸⁶ Autorka, 2015 (vlastní zpracování)

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lenka Štefková

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinované

Název práce: Metodika pro výběr, vzdělávání a ověřování znalostí u inspektorů
Technické inspekce České republiky, organizace státního odborného dozoru

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 60

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 22

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 7

Vedoucí práce: Ing. Oldřich Küchler