

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2016 – 2018**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Lenka Štefková**

**Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců vybrané státní  
příspěvkové organizace**

**Praha 2018**

**Vedoucí diplomové práce: PhDr. Miloš Chlad, CSc.**

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED STUDIES**

**2016 – 2018**

**DIPLOMA THESIS**

**Lenka Štefková**

**Development and education of employees selected  
governmental organization**

Prague 2018

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Miloš Chlad, CSc.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 15. 1. 2018

*Bc. Lenka Štefková .....*

## **Poděkování**

Vřelé poděkování patří PhDr. Miloši Chladovi, CSc., vedoucímu mojí diplomové práce, za odborné vedení, potřebné rady, připomínky a volný čas, který mi věnoval.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá rozvojem a vzděláváním zaměstnanců v podnikové oblasti jako jednou ze základních personálních činností. Je zaměřena na metody, obsah, cíle a vyhodnocování vzdělávání v organizacích. V teoretické části je pojednáváno o řízení lidských zdrojů, jejich rozvoji a vzdělávání z obecného pohledu. Pozornost je také věnována knowledge managementu a talent managementu. Cílem praktické části diplomové práce je analýza současných možností vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve státní příspěvkové organizaci, včetně návrhu jeho možných změn a vylepšení. Autorka se zde věnuje vyhodnocení výzkumu dat získaných od zaměstnanců Technické inspekce ČR dotazníkovou metodou a interview s ředitelem této příspěvkové organizace státního odborného dozoru.

## **Klíčová slova**

Celoživotní učení, knowledge management, kompetence, lidský kapitál, lidské zdroje, motivace k rozvoji, podnikové vzdělávání, příspěvek, rozvojový plán, talent management, učení se, zaměstnanec.

## **Annotation**

Diploma thesis deals with the development and training of employees in the corporate area as one of the basic personal activities. It focuses on methods, content, objectives and evaluation of learning in organizations. The theoretical part of the analysis of human resources management, their development and education in general terms. Attention is also paid to knowledge management and talent management. The practical part of the thesis is to analyze the possibility of training and development of employees in state-funded organization, including its proposal for possible changes and improvements. The author is devoted to the evaluation of research data obtained from employees Technical Inspection of the Czech Republic in the questionnaire and interview with the director of the subsidized organization of state professional supervision.

## **Keywords**

Competence, contribution, corporate education, development plan, employee, human capital, human resources, knowledge management, learning, lifelong learning, motivation to development, talent management.

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH ŘÍZENÍ.....</b>	<b>11</b>
1.1 Systém personálních činností.....	13
<b>2 ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI .....</b>	<b>15</b>
2.1 Talent management.....	19
2.2 Knowledge management.....	22
2.3 Tvořivost a kreativní metody rozvoje zaměstnanců .....	27
2.4 Učící se organizace .....	31
<b>3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI.....</b>	<b>36</b>
3.1 Profesní vzdělávání.....	38
3.2 Metody vzdělávání v organizacích .....	41
3.2.1 Metody vzdělávání on the job (na pracovišti).....	41
3.2.2 Metody vzdělávání off the job (mimo pracoviště) .....	43
3.3 Důvody potřeb vzdělávání zaměstnanců v organizaci.....	45
3.4 Vzdělávání – nepeněžní odměna pro zaměstnance.....	47
3.5 Přínosy vzdělávání v organizaci – výhody, nevýhody .....	48
<b>4 PROCES VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI.....</b>	<b>49</b>
4.1 Identifikace potřeby vzdělávání.....	50
4.2 Plánování a realizace vzdělávacích akcí v organizaci .....	52
4.3 Vyhodnocení vzdělávacích akcí v organizaci.....	54
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>55</b>
<b>5 CÍLE A METODIKA VÝZKUMU .....</b>	<b>55</b>
<b>6 HYPOTÉZY A HARMONOGRAM VÝZKUMU.....</b>	<b>57</b>
<b>7 PŘEDSTAVENÍ STÁTNÍ ORGANIZACE TIČR .....</b>	<b>58</b>
<b>8 ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ V TIČR.....</b>	<b>60</b>
8.1 Omezující podmínky financování vzdělávání v TIČR .....	61
8.2 Proces vzdělávání zaměstnanců Technické inspekce ČR.....	64
8.2.1 Závčik inspektora TIČR .....	66
8.2.2 Základní a odborné zkoušky inspektorů TIČR .....	68

8.3	Vyhodnocování znalostí a popis jejich ověřování .....	69
<b>9</b>	<b>VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....</b>	<b>71</b>
<b>10</b>	<b>SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU .....</b>	<b>81</b>
10.1	Návrh na zlepšení.....	82
<b>ZÁVĚR</b>	<b>.....</b>	<b>83</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b>	<b>.....</b>	<b>85</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK</b>	<b>.....</b>	<b>90</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ</b>	<b>.....</b>	<b>91</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	<b>.....</b>	<b>94</b>



## ÚVOD

Množství změn, se kterými se organizace musí vyrovnávat z důvodu působení vnějších vlivů a zároveň rostoucí dynamikou společensko-ekonomických změn ve svém oboru, se neustále zvyšuje. A tak více než kdy jindy platí známé nerudovské heslo, že kdo chvíli stál, stojí opodál. Nároky na znalosti lidského faktoru v organizacích nezadržitelně narůstají a tak, aby mohl člověk fungovat jako kvalitní pracovní síla, musí neustále rozšiřovat a prohlubovat své vědomosti, znalosti a schopnosti. Vzdělávání, formování a rozvoj pracovních dovedností a schopností je v moderní organizaci chápáno jako celoživotní proces. Od vedení firem je očekáváno zavádění změn a inovací, které podle jejich dosavadních zkušeností přinesou zvýšení výkonu, zkvalitnění služeb, zefektivnění využití zdrojů a to zejména svých jedinečných zdrojů – zdrojů lidských. Management na všech úrovních, ale rovněž tak všichni ostatní zaměstnanci, by měli být připraveni reagovat na nové změny, úkoly a přijímat nové výzvy. Kvalifikovaný lidský potenciál, který je tvořen zkušenostmi, dovednostmi a motivací stále se rozvíjejících zaměstnanců, představuje nejdynamičtější sílu budoucího rozmachu organizace a zároveň rozhoduje o efektivnosti jejího aktuálního fungování.

Právě z těchto důvodů zvolila autorka pro svou diplomovou práci problematiku jedné z klíčových personálních činností, kterou je vzdělávání zaměstnanců v organizaci a jejich neustálý rozvoj. Ke svému strategickému rozvoji musí každá společnost zajistit motivované zaměstnance disponující dostatečnými odbornými znalostmi. Zároveň je nutné si takové zaměstnance aktivním přístupem ze strany zaměstnavatele udržet, neboť by hrozilo nebezpečí, že odejdou se svými specifickými znalostmi k jiné společnosti. Stabilizací talentovaných pracovníků se v této kvalifikační práci zabývá kapitola Talent management, řízením znalostí a vzájemnému sdílení znalostí je věnována kapitola o Knowledge managementu. Toto vše zároveň směřuje k učící se organizaci. Autorka zacílila svou práci do státní příspěvkové organizace, unikátní svého druhu, kterou je Technická inspekce České republiky (TIČR), organizace státního odborného dozoru. Úkolem TIČR je dosáhnout svou činností nejvyšší možné bezpečnosti u vyhrazených technických zařízení v ČR, tj. u zařízení, která představují zvýšené nebo vysoké riziko nebezpečí. K tomu potřebuje vysoce odborně vzdělané a zkušené zaměstnance, nejlépe

talenty ve svém oboru, využívající nejmodernější techniku a moderní postupy. Ředitel TIČR musí zároveň přistupovat k operativnímu řízení výdajů při absenci příjmů z rozpočtu zřizovatele, kterým je MPSV. TIČR je organizací sice státní, ale atypickou, vymykající se běžné představě o státní organizaci. Na svou činnost si totiž musí vydělat sama, což není ve státní správě vůbec obvyklé. Zaměstnanci nejsou státními úředníky, nespádají pod zákon o státní službě ani vzdělávání úředníků, nemají plat, ale mzdu.

Hlavním cílem diplomové práce je analýza současných možností vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve státní příspěvkové organizaci TIČR, včetně návrhu jeho možných změn a vylepšení. Vše za předpokladu, že se nejedná o klasickou organizaci státní správy.

Struktura práce je členěna na dvě hlavní části, a to na část teoretickou a praktickou. Obsahuje deset kapitol, které jsou řazeny na základě rešerše převážně českých a částečně i zahraničních zdrojů od obecných teorií do konkrétního představení Technické inspekce České republiky. Jsou zde popsány, s pomocí prostudovaných použitých zdrojů, základní terminologie vztahující se k problematice vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizacích a jejich vzájemná komparace. V neposlední řadě je rovněž v části teoretické popsána kreativita, talent management a knowledge management, neboť o klíčové odborníky, samostatné a kreativní specialisty musí být ve firmě náležitě pečováno a musí jim být umožněno rozvíjet a realizovat svoje myšlenky.

V praktické části jsou pomocí kvantitativního výzkumu, pro který jsou typickými kroky testování teorie a hypotéz, prověřeny názory oslovených zaměstnanců státní příspěvkové organizace TIČR a to včetně rozhovoru s vedením této organizace.

Empirické průzkumné metody by měly odpovědět na otázku, zda jsou zaměstnanci TIČR s dosud nastaveným systémem vzdělávání spokojeni, zda se jejich požadavky na vzdělávání shodují s jejich potřebami na zastávané pracovní pozici a zda jsou na pracovišti dostatečně sdíleny znalosti a informace vzděláváním získané. Autorka částečně vychází z dlouhodobých pracovních zkušeností v této organizaci.

Na závěr této diplomové práce budou shrnuty celkové výsledky výzkumu v této státní příspěvkové organizaci a autorka zde uvede doporučení na případná vylepšení dosud nastaveného procesu vzdělávání v Technické inspekci České republiky.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH ŘÍZENÍ

Řízení lidských zdrojů se v současné době stalo základní náplní managementu v každé organizaci a to bez ohledu na její velikost. Není podstatné, zda společnost, firma či organizace zaměstnává pět nebo pět tisíc zaměstnanců – hlavním a nejdůležitějším úkolem pro vedení společnosti je zodpovědně, aktivně, v souladu s platnou legislativou a vnitřními předpisy, řídit své zaměstnance. Samotný pojem „lidské zdroje“ někdy také uváděn ve zkratce „HR“ vychází z anglického překladu „human resources“. Nežřídka může tento pojem „vyvolávat zavádějící představu, že lidé jsou podobnými zdroji, jako jsou zdroje energetické, finanční, materiálové a proto i jejich řízení by mělo mít obdobný průběh čili levně nakoupit a výhodně vynaložit. Nicméně se jedná o pojem, který se v České republice již zabydlel, a tudíž ho nebudeme nijak opomíjet.“<sup>1</sup> Ve výkladovém slovníku je uvedeno, že pojmy *lidské zdroje* a *pracovní síla* nelze považovat za synonymum. Pracovní silou je myšlen člověk, který pouze pasivně vykonává danou činnost na základě svých schopností. „V pojmu *lidské zdroje* je představen člověk, který se *seberealizuje* v činnostech, které vykonává na základě *vlastních rozhodnutí*.“<sup>2</sup> Takový člověk je tedy motivován vnitřně, protože sám chce, může a umí, dochází tedy k jeho energetizaci.

Řízení lidských zdrojů je možno považovat za jádro podnikového řízení. Předpokladem je, že každá organizace, firma, společnost potřebuje ke své existenci čtyři základní zdroje: finanční, informační, technologické a lidské. A právě ty lidské zdroje jsou jediným zdrojem, který časem může zvyšovat svou hodnotu. „*Lidé jsou totiž jediným zdrojem v organizaci, který při dobrém řízení a vedení nepodléhá amortizaci, naopak zvyšuje svou hodnotu pro firmu svou proaktivitou. Proaktivitou se v tomto případě*

---

<sup>1</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 106. ISBN 978-80-7452-020-4.

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

*rozumí zejména schopnost systematicky se vzdělávat a rozvíjet v oblastech významných pro organizaci, schopnost pružně reagovat na změny, zlepšovat svou zaměstnatelnost posilováním svého uplatnění na trhu práce.*<sup>3</sup> Pro většinu organizací je důležité zvyšování její pracovní výkonnosti, a proto je velmi praktické, že se na řízení zaměstnanců podílí všichni manažeři - od liniových, středních až po vrcholový top management.

Základní přístupy k řízení lidí v organizacích jsou v zásadě dva.<sup>4</sup> Jedním z nich je řízení tzv. *tvrdou metodou*, kdy je systém řízení, bez ohledu na vnitřní požadavky zaměstnanců, veden racionálně nákladově. Naproti tomu stojí druhá forma řízení tzv. *měkká metoda*. V této metodě management vychází z potřeb a relevantních požadavků zaměstnance, a to nejenom vnějších, jakými je např. mzda, plat, odměna, ale především ze zaměstnancových potřeb vnitřních, jakými jsou aktivní komunikace, motivování a vedení lidí. Na tu metodu řízení, která je v organizaci používána, má vliv mnoho faktorů, ať už se jedná o samotnou řídicí osobu, nebo řízeného zaměstnance, firemní kulturu, systém organizace práce, druh a výkon činnosti, národní a kulturní zvyklosti, personální politiku v přístupu k zaměstnancům a také třeba vzdělávání. *„I přes to, že cíle manažerského usilování mohou být mnohdy různé, budou vždy právě lidé klíčem k tomu, jak plánovaných cílů organizace dosáhnout.*<sup>5</sup>

Lze tedy vyvodit, že unikátnost každé organizace, společnosti, firmy, vytvářejí právě její lidské zdroje. Každý člověk je jinou osobností, která je svým způsobem jedinečná. Z toho vyplývá, že tak jak jsou jedinečné lidské zdroje v organizaci, bude právě tak jedinečná i organizace sama. Z tohoto důvodu je žádoucí problematiku lidských zdrojů nepodceňovat - lidské zdroje je nutné řídit.

---

<sup>3</sup>BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 106. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>4</sup>ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*, 1.vyd. Praha: UJAK, 2009, s. 92. ISBN 978-80-86723-76-1.

<sup>5</sup>VEBER, J. *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 156. ISBN 978-80-7261-200-0.

## 1.1 Systém personálních činností

Personální činnosti umožňují organizaci zabezpečit ve správný čas dostatečný počet schopných a motivovaných zaměstnanců a s jejich pomocí dosahovat strategické cíle firmy, společnosti, organizace. Hlavním jádrem systému personálních činností jsou dle jednoho autora: „výběr, plánování, hodnocení, odměňování, péče o zaměstnance a jejich vzdělávání.“<sup>6</sup> V publikaci jiného autora je pro porovnání uvedeno, že „činnosti, které se zaměřují na řízení lidí, se bez ohledu na velikost organizace, rozdělují do čtyř oblastí: zajišťování běžné personální agendy, personální politika a její strategie, motivování, řízení lidí v nepředvídatelných či nestandardních situacích.“<sup>7</sup> V každém případě platí, že „jednotlivé personální činnosti vyžadují dosažení horizontální integrace mezi specifickými personálními strategiemi, které musejí být zároveň uskutečňovány a vytvářeny ve vzájemném souladu“.<sup>8</sup> Úkolem organizace je své lidské zdroje řídit co nejefektivněji tak, aby náhle nedošlo k nedostatku zaměstnanců, který by způsobil zpomalování, či dokonce pozastavení rozvoje celé společnosti, firmy, organizace. „Personálnímu útvaru musí být v organizační struktuře podniku věnována taková pozice, aby dokázal plnit základní funkce nejen vůči vedoucím pracovníkům, ale také vůči podnikovému okolí.“<sup>9</sup>

Neoddělitelnou součástí systému řízení organizace je její personální oddělení. V organizacích, kde si uvědomují důležitost podílu výše uvedeného oddělení na řízení lidských zdrojů, se na celém jejich vedení podílejí všichni vedoucí zaměstnanci. Řízení lidských zdrojů definuje Koubek jako personální práci a to takto: „Jedná se o nejnovější koncept personální práce, jenž se začal ve vyspělém zahraničí formovat v 50. a 60. letech minulého století. Jádrem řízení organizace se stává právě řízení lidských zdrojů, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitějším úkolem všech manažerů. Toto nové postavení personální práce vystihuje význam člověka jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a důležitého motoru činností organizace. Tímto se dovršil vývoj personální práce

---

<sup>6</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 35. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>7</sup> VEBER, J. *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 161. ISBN 978-80-7261-200-0.

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 117. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>9</sup> PALÁN, Z. *Výkladový slovník lidské zdroje*, 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 139. ISBN 80-200-0950-7.

*od činností původně pouze administrativních, k činnostem koncepčním, tedy skutečně řídicím.*<sup>10</sup>

Každá organizace má svou hlavní podnikovou strategii, aby mohla plnit své předem stanovené cíle. Na ni se zároveň musí pevně napojit personální strategie, dosahující jednak k úspěšnému rozvoji organizace samotné a zároveň k rozvoji zaměstnanců. Samozřejmostí je, že dlouhodobé strategické cíle jsou propojeny se strategií personální tak, aby její metody, způsoby a strategické body vedly k tomu, že organizace splní plánované cíle co nejúčelněji a nejehospodárněji. Cílem je ve správný čas stanovit počet požadavků na zaměstnance s požadovanými znalostmi a dovednostmi. Michael Armstrong definuje strategické řízení lidských zdrojů následovně: *„Jde o přístup, který si organizace přeje nastolit v souladu s jejími záměry o budoucím směřování. Během času se z tohoto procesu vynořují častá rozhodnutí, která naformují vzory a modely organizací přijaté, a která definují oblast, ve které vzniká potřeba vytvoření konkrétní strategie lidských zdrojů. Ty pak slouží k rozhodování organizace na ta opatření, která jsou potřeba udělat nebo změnit v konkrétní oblasti řízení lidských zdrojů.*<sup>11</sup>

Každá organizace má také svou personální politiku. Personální politikou je při řízení lidských zdrojů nazýván souhrn relativně stabilních zásad a relativně stabilních opatření v přístupu ke stávajícím zaměstnancům – tedy jakýsi daný stabilní rámec, který je pro zaměstnance jistotou, hodnotou a jistě také důvodem, proč setrvat v pracovním poměru u té které organizace, firmě či společnosti. Samotná formulace personální politiky však vždy vychází z celkového strategického záměru a existence nějakého cílu organizace. *„Srozumitelná, stabilní a přijatelná personální politika má pro zaměstnance velký význam. Minimalizuje konflikty, vytváří příznivé klima, dává pocit jistoty. Proto je nutné v rámci personální práce nejen prosazovat personální politiku, ale také seznamovat s jejími zásadami všechny zaměstnance a respektovat jejich oprávněné připomínky.*<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha:Management Press, 2008, s. 15. ISBN 978-807261-168-3.

<sup>11</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2007. s. 116. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>12</sup> ŠUPPLEROVÁ, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, s. 12. ISBN 80-244-1184-9.

## 2 ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců jsou u většiny organizací považovány za klíčové aktivity v oblasti řízení lidských zdrojů. Pouze malým zlomkem organizací je tento postoj realizován s ohledem na finanční stránku. Úsporná opatření v oblasti rozvoje a vzdělávání ještě nutně nemusí mít jen negativní dopad, přestože nelze zcela zrušit nebo opomíjet vzdělávací aktivity. Důležité ale je, aby tyto aktivity byly strategičtější, účelnější a efektivnější. Není nutností vzdělávat všechny zaměstnance, ale je potřeba identifikovat pouze ty, kteří jej opravdu potřebují ke své práci. *„Přesouvá se důraz dopadu vzdělávání do praxe a na odpovědnost zaměstnanců za svůj profesionální i osobní růst včetně svého seberozvoje.“*<sup>13</sup>

Rozvoj a řízení lidských zdrojů je rovněž východiskem pro personální politiku, její následné postupy, rozvíjí organizaci, její strategii a rozvíjí také zaměstnance nejen ochotné, ale i schopné na sobě neustále pracovat. Při tom jsou schopni své znalosti a dovednosti předávat dál a jejich sdílením pomáhat připravovat organizaci na změny, které jsou základem pro její budoucí konkurenceschopnost. Rozvoj zaměstnanců lze definovat jako příležitost ke vzdělávání a učení, nejčastěji pomocí vzdělávacích akcí a vzdělávacích programů. Rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem zaměstnanců je v zásadě ten, že *„vzdělávání je charakterizováno jako něco, co se soustřeďuje na přírůstek znalostí nebo na vyšší úroveň dovedností, zatímco rozvoj je chápán jako cesta k jinému stavu bytí či fungování.“*<sup>14</sup> Vzdělávání je tedy více orientováno cílově, založeno na předchozích zkušenostech a změny, které lidem přináší v podobě ovlivňování chování a poznávání, jsou relativně stabilní. Jiná teorie rozděluje rozvoj zaměstnanců od pojmu školení zaměstnanců a to takto: *„Školení se váže na získání dovedností a znalostí s ohledem na současné pracovní místo, zatímco rozvojem se získávají dovednosti a znalosti, které jsou významné z hlediska dlouhodobého rozvoje jak osobní pracovní*

---

<sup>13</sup> VODÁK, J. KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 192. ISBN 978-80-247-3651-8.

<sup>14</sup> KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 172. ISBN 978-80-247-2497-3.

*kariéry daného jednotlivce, tak cílů celé organizace.*<sup>15</sup> „Rozvoj zaměstnanců se vedle jejich vzdělávání s úspěchem řadí k těm cíleným prostředkům, které pomáhají odstranit rozdíly mezi stávající a požadovanou kvalifikací zaměstnanců. Díky těmto cíleným prostředkům získávají nové znalosti, schopnosti a dovednosti.“<sup>16</sup>

Existují dvě základní roviny vzdělávání zaměstnanců, kterými jsou **oblast rozvoje a řízení kvalifikace**. V rovině řízení kvalifikace se jedná o rozšiřování znalostí a dovedností v rámci zastávané pracovní pozice, tedy např. k udržení se s vývojem nových moderních trendů a technologií v dané oblasti. V rovině rozvoje jsou myšleny takové procesy vzdělávacích aktivit, které nabízejí získávání širší škály potřebných vědomostí a znalostí. Do této škály však nutně nemusí patřit oblast dovedností a znalostí, které jsou nezbytně nutné pro splnění povinností na zastávaném pracovním místě. Vzdělávací aktivity tohoto typu by se měly vztahovat k plánovanému profesnímu a kariérenímu růstu zaměstnanců. U takových procesů by nemělo dojít k jejich přerušení či dokonce zastavení, tento jev by vedl k velké demotivaci zaměstnance. „Rozvoj je primárně zaměřen na širší oblast způsobilosti zaměstnance, tj. řídicích, metodických, vůdcovských, koncepčních a odborně profesních. Zároveň jde spíše o investici do budoucnosti, o programy vzdělávacích aktivit zaměřené na budoucí potřebu kariéry jednotlivce. Zprostředkovaně je však rozvoj jednotlivců zároveň orientován na potřeby organizace, a to především z hlediska jejího úspěšného budoucího fungování.“<sup>17</sup> Rozvojem jednotlivců se vlastně organizace jako celek připravuje na jakýkoli typ změny, např. strategickou, organizační, funkční, dílčí, předvídatelnou, náhlou, skokovou, mnohonásobnou, cyklickou, krizovou a jiné.

Organizace podněcující rozvoj, vzdělávání a sebevzdělávání svých zaměstnanců věnují důležitou pozornost nejvhodnějším způsobům jejich **motivace**. „Motivace pracovníka, jeho jednání a chování, vyjadřuje přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho

---

<sup>15</sup> KAŇÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Pedagogická fakulta, 2003, s. 44. ISBN 80-7042-244-0.

<sup>16</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007, s. 287. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>17</sup> TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009, s. 69. ISBN 978-80-86723-80-8.



iniciativu, aktivitu, zainteresovanost na výsledcích, tedy jeho energetizaci vyjadřující další rozvíjení jeho potenciálu ve prospěch organizace.“<sup>18</sup> Obecně lze konstatovat, že „různé typy lidí mají různé typy motivace. Patří mezi ně např. peníze, jistota zaměstnání, přátelství na pracovišti, profesionální rozvoj (odbornost), osobní postavení, samostatnost, pracovní výsledky nebo kreativita (tvořivost).“<sup>19</sup> Pro lepší názornost motivace pracovního jednání bývá využívána jedna z nejnámějších teorií motivace Maslowa pyramida hierarchie lidských potřeb, kterou definoval americký psycholog Abraham Harold Maslow již v roce 1943. Podle této teorie má člověk pět základních potřeb, od nejnižších po nejvyšší. Dohromady pak tvoří jakousi pomyslnou pyramidu, kde prvotní potřeby jsou významnější, a pokud nejsou naplněné, nemohou být uspokojené ani vývojově vyšší potřeby. Jak vidno z obrázku č. 1, potřeba bezpečí a jistoty je jedna z nejzákladnějších potřeb nás všech.

Obrázek 1: Maslowa pyramida hierarchie lidských potřeb



Zdroj<sup>20</sup>

Veškerý rozvoj pracovníků probíhá napříč celou organizací, tedy všemi pracovními pozicemi, od vrcholového vedení až po klíčové zaměstnance a je potřeba jej pečlivě naplánovat a detailně připravit. V celém opakujícím se rozvojovém cyklu na sebe musí

<sup>18</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 65. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>19</sup> ŠUPPLEROVÁ, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, s. 81. ISBN 80-244-1184-9.

<sup>20</sup> Tamtéž, s. 76.

jednotlivé kroky navazovat, a to v následujícím sledu: zhodnocení současného stavu – stanovení cíle – naplňování jednotlivých kroků – realizace plánu osobního rozvoje, jak je názorně ukázáno na obrázku č. 2. „Plán osobního rozvoje si bere za cíl propagovat, zlepšovat vzdělávání a učení a vybavovat lidi potřebnými znalostmi a portfoliem sdílených dovedností, které následně napomohou k výšce jejich kariéry. V plánu osobního rozvoje se stanoví, co se lidé naučit potřebují, chtějí-li rozvinout a zlepšit své pracovní schopnosti i výkon a tím tak posunout kupředu svoji kariéru. Tento plán také ukazuje kroky v rámci organizovaného učení a vzdělávání, které jsou od pracovníků i jejich manažerů a organizace jako celku, vyžadovány. Lze se k němu také odvolat při posuzování, monitorování a zkoumání realizace plánu. Za formulování a uskutečňování plánu osobního rozvoje přejímají odpovědnost pracovníci, ale je-li to potřeba, dostane se jim pomoci ze strany podniku a jeho manažerů.“<sup>21</sup>

Obrázek 2: Plán osobního rozvoje – fáze přípravy a realizace



Zdroj<sup>22</sup>

<sup>21</sup>ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011. s. 268. ISBN 978-80-253-1198-1.

<sup>22</sup>ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2007. s. 471. ISBN 978-80-247-1407-3.

## 2.1 Talent management

Rozvoj a vzdělávání klíčových zaměstnanců s identickým talentem a znalostmi, jejich řízení, motivace a jejich identifikace pro současné i budoucí požadavky z hlediska strategie organizace, má svou specifickou oblast, a tou je *Talent management*.<sup>23</sup>

V současné době, ve které se lidské zdroje stávají jedním z nejcennějších kapitálů zabezpečující organizacím konkurenceschopnost, je nevyhnutelné zcela změnit tradiční přístupy k jejich řízení. Přestože zaměstnanci a veškeré náklady s nimi spojené tvoří nezanedbatelnou položku, investice do lidských zdrojů mají vysokou návratnost, když organizace umí s lidským kapitálem, tedy jakýmsi „*bohatstvím, které dřímá v nás*“<sup>24</sup>, pracovat správně. Nutností je vytvoření strategie pro věci skutečně důležité, které zaručují organizacím úspěch, a tím je práce s talentem kmenových zaměstnanců. Tato relativně mladá oblast v řízení lidských zdrojů, jejíž vznik je datován po roce 2000, se zabývá motivací, identifikací a následným rozvojem perspektivních pracovníků s nadstandardním potenciálem a nazývá se Talent management. „*Řízení talentů neboli talent management, znamená používat v organizaci navzájem propojené soubory činností tak, aby zabezpečovaly organizaci přitahování, udržování, motivování a rozvíjení talentovaných lidí, které potřebuje nejen v současnosti, ale bude je potřebovat také v budoucnosti. Hlavním cílem je zajištění toku talentů a uvědomit si, že právě talenty jsou nejhlavnějším zdrojem v podniku či organizaci.*“<sup>25</sup>

Organizace však v žádném případě nesmí zapomínat na své stávající kmenové zaměstnance, i když řízení talentů uvnitř podniku není jednoduchou záležitostí. „*V první řadě je důležité umět správně talenty identifikovat, tady teprve celý proces začíná. Musíme je správně motivovat a soustavně podporovat jejich rozvoj a růst. V souvislosti s tím musí organizace zhodnotit, zda vůbec disponuje zaměstnanci s klíčovými kompetencemi, které budou v budoucnu v závislosti na strategii potřebné. Není-li*

---

<sup>23</sup>SCHWEYER, A. *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. 1st. ed. Canada: WILEY Ltd, 2004, s. 2-3. ISBN 0-470-83386-6.

<sup>24</sup>KAMENÍČEK, J. *Lidský kapitál*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 2012. s. 17. ISBN 978-80-246-2139-5.

<sup>25</sup>ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2007. s. 327. ISBN 978-80-247-1407-3.

v organizaci dostatek existujících zdrojů, musí tyto talenty najít.<sup>26</sup> Mezi možnostmi, jak nové talenty získat, se řadí například: vyhledávání prostřednictvím odborných článků a odborných konferencí, identifikace talentu mezi současnými zaměstnanci, oslovení bývalých zaměstnanců, vyhledávání talentovaných absolventů či studentů, hledání prostřednictvím internetu, sociálních sítí, nebo vyhledávání mezi zaměstnanci konkurenčních firem.

Samotný talent je z pohledu lidského kapitálu vnímán různým způsobem. V rámci každé organizace je možné pojem „talent“ vyložit jinými slovy, neboť v každé takové organizaci může být za talent pokládáno něco jiného v přímé souvislosti se svou činností, prostředím a zaměřením, ve kterém se vyskytuje. Talent je všeobecně vnímán jako „kombinace osobnostních vlastností, schopností, vědomostí a kvalifikačních dovedností zaměstnance v kombinaci s inteligencí emočního charakteru, obohaceného o potenciál jejich dalšího rozvoje.“<sup>27</sup> Za talent je považován takový mimořádně schopný zaměstnanec s velkým potenciálem, který na výkon celé organizace může mít významný vliv. „Talent představuje osobnostní zvláštnosti, vlastnosti a silné přednosti, kterými se jednotlivec odlišuje, a které ho pozvedají nad průměr.“<sup>28</sup>

Talent management se týká pouze jedinců klíčových, tedy schopných lidí, kteří směřují do vyšších nebo vrcholových funkcí. V řízení výkonnosti zaměstnanců představuje talent management významný prvek a je vnímán jako souhrn aktivit, procesů a nástrojů, které směřují k identifikaci, stabilizaci, motivaci a rozvoji talentů organizací. Mnohé společnosti se rovnou zaměřují na získávání talentů z vnějšího prostředí s cílem získat na trhu práce nejlepší lidi a zabezpečit si tím udržení tržního postavení a vytvoření podmínek pro další rozvoj. Se stabilizací talentovaných pracovníků také souvisí zvyšování kvalifikace a do jisté míry i případná rekvalifikace. Jde o řízení talentů, jejich motivaci a rozvoji těchto lidí s ohledem na potřeby organizace v budoucnu.

---

<sup>26</sup> ŠUKALOVÁ, V. Řízení talentů v podniku. *Daně a účetnictví*. 2017, roč. XVIII, č. 3-4, s. 109. ISSN 1214-522X.

<sup>27</sup> Tamtéž, s. 110

<sup>28</sup> SHUKLA, R. *Talent Management: Process of Developing and Integrating Skilled Workers*. 1st. ed. New Delhi: Global India Publications Pvt Ltd, 2009, s. 4. ISBN 978-93-80228-10-5.

Důležitou úlohou talent managementu je vzdělávání a rozvoj talentů. Programy a politika rozvoje jsou podstatné složky procesu rozvíjení talentů. Zajišťují, aby lidé rozšířili a získali svoje schopnosti a dovednosti, které potřebují. *„Talenty by měly být odměňovány a podporovány pomocí motivačních programů a mělo by jim být dovoleno pracovat na speciálních projektech, které jim umožní projevit jejich výjimečnou kvalitu. Organizace by těmto jednotlivcům měla umožnit rozvoj jejich kariéry a nabídnout možnost rozvoje jejich silných stránek.“*<sup>29</sup>

Činnost spojená s cíleným vyhledáváním a péčí o vlastní zaměstnance je také nazývána auditem talentů. *„Audit talentů vyhledává lidi s potenciálem za poskytování základny pro plánování či rozvoj kariéry. Tedy zabezpečuje procházení talentovaných lidí určitým sledem praktických zkušeností doplněné o koučování a vzdělávací programy. Díky tomu budou připraveni zastávat v budoucnu náročnější role. Audit talentů bývá rovněž používáno k rozpoznání možného nebezpečí odchodu talentovaných lidí (analýza rizika) a k učinění potřebných kroků, aby zůstali a organizace si je udržela.“*<sup>30</sup>

S uvážením rizika možnosti odchodu klíčových zaměstnanců s unikátními znalostmi a identickým talentem je povinností managementu řídit a plánovat nástupnictví v každé organizaci. Plánovat tedy tak, aby se ke každé obsazené pozici klíčovým zaměstnancem počítalo s jejím nástupcem, který bude totožných klíčových znalostí nebo je bude postupně přebírat od současného pracovníka učením. Nemusí být vždy pravda vycházející z obecně známého a akceptovaného pravidla, že se nástupnictví týká jen manažerských funkcí. Nejen ve výrobní sféře může mít zaměstnanec s klíčovými schopnostmi a znalostmi stejně vysokou hodnotu řídicího pracovníka, ale dokonce v některých případech i hodnotu vyšší. Z tohoto důvodu by neměli být v žádné organizaci vynecháváni ze systému nástupnictví klíčoví zaměstnanci. Proto by měl být systém nástupnictví v organizaci řízen vertikálně, aby bez ohledu na pracovní pozici bylo pokryto každé významné pracovní místo, proces a znalosti.

---

<sup>29</sup>ŠUKALOVÁ, V. Řízení talentů v podniku. *Daně a účetnictví*. 2017, roč. XVIII, č. 3-4, s. 110. ISSN 1214-522X.

<sup>30</sup>ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2007. s. 329. ISBN 978-80-247-1407-3.

## 2.2 Knowledge management

V oblastech vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích, a ne jen tam, se čím dál tím častěji setkáváme se slovy, jako jsou znalost, informace, data, znalostní pracovník, znalostní ekonomika, znalostní management nebo právě knowledge management. Knowledge management, jiným názvem znalostní management, nebo též management znalostí, tvoří součást strategie v oblasti řízení lidských zdrojů. Tato manažerská multidisciplinární odnož je systémem řízení znalostí, jejich získáváním, sdílením, využíváním a uchováním v organizaci. Lze jej také definovat jako *„cílevědomé řízení tvorby znalostí v potřebné struktuře a formě, jejich sdílení (přenos) a využití. Týká se schopností, zkušeností, vědomostí a dovedností, kterými disponuje organizace ve znalostech svých pracovníků.“*<sup>31</sup> Především se jedná o udržení unikátních, specifických znalostí i v tom případě, že nositel těchto znalostí z organizace odejde. V knize Jana Bartáka je management znalostí označen prostředkem k získání konkurenční výhody takto: *„Ve firmě založené na cílené strategii získáváním, sdílením, uchováváním a využíváním znalostí je dosahováno konkurenční výhody ve změnovém prostředí. Je schopna lépe a dříve než konkurence objevovat nové příležitosti, inovovat struktury nabízených služeb či výrobků, poskytnout je s vyšší přidanou hodnotou obohacenou o nové možnosti využití a nové funkce. Toho je schopna díky tomu, že má oporu v rozsáhlém potenciálu znalostních pracovníků, jež jsou schopni dokázat na vysoké odborné úrovni pružně a zároveň tvořivě reagovat na současné potřeby potenciálních zákazníků a zároveň dokáží předvídat potřeby budoucí, které ještě ani sami klienti nedovedou specifikovat přesně. Management znalostí představuje strategickou, flexibilní a kreativní orientaci na klienty.“*<sup>32</sup>

Ačkoli oba termíny management znalostí a znalostní management znamenají knowledge management, je mezi nimi rozdíl, byť nepatrný – znalostní management je více zaměřen na řízení podniku zdůrazňující úlohu znalostí, oproti tomu management znalostí je vše, co souvisí s péčí o znalosti za pomoci manažerských a technologických nástrojů.

---

<sup>31</sup>ČASTORÁL, Z. *Strategický management změn a znalostí*, 1.vyd. Praha: UJAK, 2010, s. 98-99. ISBN 978-80-86723-94-5.

<sup>32</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 186. ISBN 978-80-7452-020-4.

V definici Josefa Koubka je řízení znalostí takovou disciplínou, která se má „snažit mimo jiné o to, aby se dovednosti, zkušenosti a znalosti uchovávané v hlavách jednotlivých zaměstnanců (tzn. znalosti neveřejné, mlčenlivé, implicitní) přeměnily ve znalosti, zkušenosti a dovednosti přístupné (tzn. otevřené, explicitní), vstupující jak do společenského kapitálu, tak zejména do kapitálu organizačního.“<sup>33</sup>

Znalosti tedy nabývají v současné době čím dál více svůj strategický význam. Dochází tak k pomyslnému řetězci data-informace-znalosti. „Data jsou vyjádřena písmeny, čísly, obrazem, zvukem, textem, tedy symboly. Jedná se o určitou posloupnost znaků, jejichž účelové uspořádání v souborech je označováno jako databáze.“<sup>34</sup> Dojde-li ke konkrétnímu pojmenování dat, k jejich účelovému zpracování a dostane-li se jim určité hodnoty nebo významu, dochází k přeměně dat na informace. Tuto přeměnu (transformaci) je možno chápat takto: „Informacemi jsou nazývána data v nějakém kontextu, tedy data srozumitelná a použitelná.“<sup>35</sup> Všechny jednotlivé informace mají své specifické významy v daném oboru, jedna univerzální informace hodící se pro všechny obory však neexistuje. Informace, které jsou nastaveny správně, pomáhají orientovat se v problému, jeho správné uchopení, pochopení a ukazují na přijatelný směr jeho řešení. „Vzájemným propojením dat nabývá informace na svém významu. Informace nám poskytují odpovědi na dotazy typu Kde?, Kdy?, Co?, Kdo?“<sup>36</sup> Stručně řečeno k procesu přeměně dat na informace je potřeba znalostí (kvalifikace). Znalosti jsou informace využitelné v praxi. Veškerý charakter znalostí je dělen podle určitého způsobu získávání, předávání a uchovávaní na nejrůznějších typech úložišť. Dělení znalostí je definováno následovně: „Znalosti mohou rovněž být ve formě implicitní, tacitní nebo explicitní předurčující způsob jejich uchovávaní, získávání, sdílení a zpracování. Základ pro jejich uchování je pak v různých typech informačních systémů, např. systémů pro podporu rozhodování, znalostních systémů, expertních systémů atd. Informační systémy

---

<sup>33</sup>KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha:Management Press, 2008, s. 28. ISBN 978-807261-168-3.

<sup>34</sup>ČASTORÁL, Z. *Strategický management změn a znalostí*, 1.vyd. Praha: UJAK, 2010, s. 95. ISBN 978-80-86723-94-5.

<sup>35</sup>SKLENÁK, V. *Data, informace, znalosti a Internet*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, s. 3. ISBN 80-7179-409-0.

<sup>36</sup>TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, s. 13. ISBN-80-7179-884-3.

*se v minulosti zaměřovaly na práci se znalostmi explicitními (otevřenými), ale v současnosti se stále více řeší problémy, jak do informačních systémů integrovat i znalosti tacitní (skryté, uzavřené).“<sup>37</sup>*

**Explicitní** znalosti se snadno předávají ostatním, jsou charakteru spíše racionálního, technického a objektivního, např. software, procedury, digitální záznam, matematická formule, dokumenty, plány, jejichž forma umožní distribuci znalostí bez nutnosti osobního kontaktování. Naproti tomu znalosti **tacitní** se jen obtížně vyjadřují slovy, neboť se jedná o nevyslovené, nestrukturované a skryté znalosti jednotlivce vznikající při učení. Obtížně se formalizují, jsou vysoce osobní, představující rezervoár náhledů, zkušeností, know-how, netradičních i často překvapivých dovedností a obchodních tajemství. Nejsou vrozené, každý si je vytváří sám svou osobností, se kterou jsou natolik svázány, že při pokusu o jejich externalizaci jsou obvykle zničeny. Jejich napodobení je totiž bohužel velmi těžké. Velké množství tacitních znalostí je podvědomých a pracovník, který je jejich nositelem o nich nemusí vědět, jsou vysoce osobního charakteru.

To, že je výhodou u tacitních znalostí jejich duševní zabezpečení, je naopak zrcadlovou nevýhodou jejich explicitních ekvivalentů. Nositelům tacitních znalostí by se totiž mohlo stát, že u nich nenastane důvod, motivace či schopnost se podělit s ostatními o jejich vlastní know-how. Takový jedinec schopný věcné, nenucené a exaktně zformulované podstaty svých znalostí a vědomostí, je spíše výjimkou. Toto riziko je spjata s typem každé osobnosti, která si uvědomuje své kvality a není ochotna se vzdát svých dovedností a znalostí ve prospěch ostatních, protože tím by došlo, dle jejího přesvědčení, ke snížení její osobní důležitosti. Této situaci lze předcházet pouze konkrétním opatřením manažera vedoucí k pocitu motivace a zabezpečení klíčových nositelů dovedností a znalostí, které je spojené se zaváděním stálých příznivých podmínek pro sdílení a odkrývání tacitních znalostí. Tento způsob řešení však také musí zároveň zohlednit správný poměr mezi vynaloženými prostředky vedoucí k získání informací a jejich reálný přínos pro fungování organizace.

---

<sup>37</sup>PETŘÍKOVÁ, R. *Moderní management znalostí*. 4.vyd. Příbram: Kamil Mařík-Professional publishing, 2010, s. 113. ISBN 978-80-7431-011-9.



Znalosti mohou být formou poznámek, učebnic, fotografií, elektronických záznamů, videozáznamů, vnitropodnikových směrnic a metodik, ale také ve formě ústního předávání zkušeností a informací, které jsou toliko uloženy v hlavách zaměstnanců. Klíčovým úkolem je proto v každé organizaci znalosti setřídít, uložit a umožnit jejich zpřístupnění ostatním zaměstnancům. Aby je ostatní mohli sdílet, ukládají se tyto informace do společně sdílených úložišť. Jako úložiště je v organizacích využívána vnitřní intranetová síť, kde je možné si k práci potřebné informace vyhledat.

Už v minulých dobách si svoje informace ukládala do podnikových archivů každá organizace. Dnešní organizace se snaží takovéto historické archiválie zdigitalizovat k zachování jejich hodnoty pro svou firmu i do budoucna, ačkoli již nemusí mít žádnou ekonomickou hodnotu, ale spíše hodnotu historickou, kterou poskytují všem pracovníkům povědomí o jedinečnosti a historii společnosti. Často se také dají v historii najít taková řešení, která mohou v součinnosti s novými technologiemi přinést neotřelé nápady, nové rozvojové projekty a tak podpořit současný rozvoj organizace opírající se o historické znalosti a informace firmy. S vědomím toho, že znalosti hrají klíčovou roli v samotné existenci každé společnosti, je nutné vždy dobře zvážit komu, kde a kdy bude umožněno do nich nahlížet. Nejen z obavy před průmyslovou špionáží mívají firmy některé své informace zpřístupněny jen některým zaměstnancům. Dokonce u takových informací a znalostí, u kterých dnes pochybujeme o jejich hodnotě pro společnost, se v budoucnu může stát, že budou rozhodovat v rámci konkurenceschopnosti a existence organizace samé. *„V současné době řadíme nehmotné zdroje, jakými jsou dovednosti a znalosti v rámci organizace, mezi strategické zdroje konkurenční výhody, protože je velmi těžké je napodobit. Falešnou představou je ale domněnka, že získané zkušenosti jsou ve firmě předávány efektivně a automaticky.“*<sup>38</sup>

Je velice důležité navázat podnikovou atmosféru s takovou aplikací procesů, kde si zaměstnanci uvědomují, že sdílením svých znalostí budou profitovat všichni. Základem úspěchu bezpochyby bude schopnost managementu na všech úrovních přesvědčit kmenové zaměstnance, že sdílení znalostí a dovedností není prostředkem větší kontroly

---

<sup>38</sup>PETŘÍKOVÁ, R. *Moderní management znalostí*. 4. vyd. Příbram: Kamil Mařík-Professional publishing, 2010, s. 10. ISBN 978-80-7431-011-9.

jejich práce, ale instrument k ulehčení práce a zajištění rychlejšího firemního rozvoje. Pokud knowledge management lidem práci nezjednodušuje, nemůže být úspěšným. Znalostní pracovník je ten, který disponuje znalostmi a je hlavně schopen je využít. Jde o talentovaného člověka schopného dalšího rozvoje, vzdělávání a osobního růstu, vyzná se v oboru, má dobré komunikační schopnosti, dokáže pracovat i v proměnlivých podmínkách, zvažovat riziko, nebojí se přebírat iniciativu a podstupovat rozumná rizika.

Právě pro knowledge management je příznačná pružná schopnost organizace reagovat na neustále se měnící podmínky trhu. To má přímou souvislost „*se sdílením změn zaměstnanci - přesvědčování firemní veřejnosti, že firma dosahuje lepších výsledků a produktivity díky týmové spolupráci a synergii, profiremnímu chování a realizátorů změn, efektivnějšímu řízení a lepšímu vedení, nové firemní strategii.*“<sup>39</sup> Proti změnám působí špatná komunikace, neschopnost vysvětlování z řad managementu o důležitosti změn, stereotyp a rutina, strach z nedostatku vlastní kvalifikace, obava ze zpretrhání přátelských vztahů na pracovišti, strach ze ztráty vlastní pracovní pozice, negativní historické zkušenosti se změnami apod. Z hlediska přírodních věd je však „*strach z neznámého pro člověka přirozenou distancí až agresí vůči cizímu. Jak ukazují sociobiologové, strach a připravenost k útoku či úniku vůči cizímu, jsou založeny na určité biologicky dané dispozici řady živočichů a tedy i člověka. Z hlediska přežití jde o přirozenou strategii, za jistých okolností vždy byly, a nadále existují, reálné důvody k obavě před cizím. K podobným závěrům může vést srovnání s reakcí imunitního systému na vstup cizího tělesa v případě transplantace. K překonání změn se ale nabízí řešení: Člověk se od jiných odlišuje schopností sebereflexe a je tedy schopen neškodným způsobem usměrnit své instinktivně dané reakce. I zkušenost imunologů vypovídá o možnosti přijetí cizího tělesa, jestliže se jak toto těleso, tak i přijímající organismus, určitým způsobem na změnu připraví.*“<sup>40</sup> Z toho vyplývá, že budou-li lidé na změny ze stran jejich realizátorů připraveni a nezbytnost inovace jim bude vysvětlena tak, aby o ní byli přesvědčeni, a sami ji chtěli, je možnost dosáhnout změny bez většího odporu.

---

<sup>39</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 187. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>40</sup> HAVLÍK, R. *Aktuální problémy společnosti z pohledu sociologie*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2016, s. 137. ISBN 80-7452-121-4.

## 2.3 Tvořivost a kreativní metody rozvoje zaměstnanců

Tvořivost, nebo-li kreativita, je pojem, který se používá nejen v psychologii, ale rovněž v umění, ve vědeckých disciplínách, v pedagogice, v řízení, v ekonomice, ale i v dalších oblastech lidského poznání. Její význam pro úspěšnost a efektivnost lidské činnosti je nepopíratelný ve všech oborech, protože jen díky ní je možný pokrok a rozvoj ve všech oblastech, které obohacují život člověka. Tvořivost spočívá v hledání, přijímání a vytváření netradičních postupů, v nových nápadech, originálních řešení. Projevuje se ale také v běžných aktivitách většiny lidí, a to v aktivitách velmi fádních nejen v práci, ale i v trávení volného času, v komunikaci.

Samotný pojem „*tvořivost (kreativita) pochází z latinského slova create = tvořit, schopnost vytvoření ze známého nové tím, že člověk vidí vědomosti a zkušenosti v nové souvislosti a odchýlí se od navyklého tématu myšlení a chování.*“<sup>41</sup> V jiném chápání je možno „*považovat tvořivost za schopnost, později se o ní hovořilo jako o vlastnosti, dnes se často používá výraz, že je možno ji chápat jako postoj ke světu.*“<sup>42</sup>

K hlavním činitelům popisující tvořivost patří osobnost člověka. Pokus najít rysy společné tvořivým lidem je těžký a nevděčný úkol a to dokonce i tehdy, jsou-li rozdělení tvůrčí osobnosti dle profesionálních skupin. Přesto lze najít společné otázky, na které se výzkum osobnosti z hlediska psychologie kreativity zaměřuje. Jsou to především otázky tvůrčích schopností a vlastností, význam inteligence, role fantazie a motivace k tvořivosti.<sup>43</sup>

Většina autorů se v současné době shoduje na šesti základních schopnostech pro tvůrčí činnost:

- *plynulost*: jde o pohotovost vybavit si slova a pojmy, tudíž o plynulost slovní, asociační, myšlenkovou
- *pružnost*: dispozice měnit myšlení

---

<sup>41</sup> SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010, s. 11. ISBN 978-80-7452-010-5.

<sup>42</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Tvořivost a inovace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s.18. ISBN 978-80-247-2016-6.

<sup>43</sup> CHADT, K. *Uplatnění tvořivosti v manažerské praxi*, 1. vydání. Praha:VOX, 2009, s.11.ISBN 978-80-86324-75-3.

- *originalita*: původnost, je schopnost vidět danou realitu jedinečně a nově
- *flexibilita*: pružnost, zahrnující dispozice měnit myšlení, ať již spontánně, či na základě vnějšího stimulu
- *redefinice*: schopnost vidět problém jinak než doposud a vidět nový účel
- *zkušenosti*: vzdělání, praxe a zkušenosti spolu úzce souvisejí ve smyslu kreativity

Vyjmenovaných šest schopností však nevyčerpává zcela problematiku tvůrčích schopností, v této souvislosti je uváděna řada dalších schopností mající vztah ke kreativitě. Jsou to např. sebestimace, vytrvalost, odolnost vůči stresu, tvrdohlavost, nadprůměrná energie, výjimečné know-how, citlivost k problémům.<sup>44</sup> Zaměřenost myšlení znemožňuje člověku prolomit bariéry myšlení, které jsou dány různými faktory. V zásadě existují dvě skupiny bariér naší tvořivosti:

- *vnitřní bariéry*: vlivy působící zevnitř, teda zábrany, které s sebou nosíme, aniž bychom si jich byli vědomi (starosti, únava, nevyspání, izolace, malé sebevědomí, nedostatek času, pesimismus).
- *vnější bariéry*: vlivy působící z našeho okolí, životního a pracovního prostředí (časový tlak, konkurenční tlak, pevná pracovní doba, omezený přístup k informacím, vliv prostředí, v němž žijeme...)

*„Bariéry, které řešiteli brání jasně vnímat samostatný problém, nebo informace nezbytné k jeho řešení jsou mimo jiné: těžkosti ve vymezení problému, tendence vymezit problémovou oblast příliš úzce, neschopnost vidět problém z různých hledisek, stereotyp, přesytení psychiky informacemi či podněty. Dalšími bariérami jsou: domněnka, že hravost je jen pro děti, v řešení vážných záležitostí nemá místo humor, tradice má přednost před změnami, strach udělat chybu, neschopnost relaxovat, nadměrné nadšení a přílišná motivace, neschopnost odlišit realitu od fantazie, neschopnost tolerovat dvojznačnost. Rovněž tak příliš silná firemní kultura a direktivní styl řízení jsou bariérou tvořivosti.“<sup>45</sup>*

<sup>44</sup> SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010, s. 31. ISBN 978-80-7452-010-5.

<sup>45</sup> CHADT, K. *Uplatnění tvořivosti v manažerské praxi*, 1. vydání. Praha: VOX, 2009, s. 64. ISBN 978-80-86324-75-3.

Kreativní, alternativní, často překvapivé, nekonvenční, někdy také kuriózní myšlení označujeme jako *divergentní* (rozbíhavé) v protikladu k postupnému a cílenému *konvergentnímu* myšlení (stereotypní, zaběhnuté), které je typické a snadno pochopitelné. Abychom si poradili s problémem, potřebujeme disponovat oběma způsoby myšlení. Nové nekonvenční nápady pomáhají řešit problémy a přísné, odpovědné postoje jsou nutné k výběru efektivních pokusů o řešení.

Metoda, která sestává z obou těchto částí, je tzv. **brainstorming**. Je metodou dobře použitelnou pro řešení zadaného problému ve skupině osob. V prvním kroku brainstormingu jsou členové skupiny naváděni k navrhování netradičních, neobvyklých, či dokonce groteskních vyřešení určitého problému. Vlivem postupně uváděných příkladů u jednotlivých členů skupiny dochází k povzbuzení tvořivosti neboli kreativity mezi ostatními účastníky. Zároveň je ale nutné dodržovat pravidlo, že nesmí být vyřčena žádná kritická poznámka a nikdo se nesmí vyjadřovat negativně k žádnému z návrhů. Toto pravidlo má veliký význam. Ve druhém kroku dojde k selekci nápadů, kde jsou vyřazeny všechny nepoužitelné a nerealizovatelné návrhy. Vysoká důležitost je kladena na roli moderátora, který vyřčené zapisuje a mnohdy bývá překvapivé, kolik dobrých návrhů nakonec zůstane.<sup>46</sup>

Metoda **brainwriting** je obdobného postupu, ale své nápady zapisují jednotliví účastníci písemně, takže odpadají obavy z veřejného vystupování, počet účastníků je neomezený (na rozdíl od brainstormingu) a není potřeba žádný moderátor.<sup>47</sup>

**Metoda 635** – spontánní zapisování myšlenek na formuláře nebo lístky, rychlý oběh formulářů. Šest je počet účastníků, trojka je počet nápadů od každého účastníka a pět znamená čas, tedy pět minut na sepsání rychlých, časově omezených nápadů.

Strukturovaný zápis myšlenek a informací, to je metoda **mind mapping** (myšlenkové mapy). Metoda je určena pro jednotlivce, základem je velký papír, barevné tužky, začíná se psát od prostředku papíru v podobě různých šipek, kruhů apod.

---

<sup>46</sup>SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010, s.38. ISBN 978-80-7452-010-5.

<sup>47</sup> Tamtéž, s. 39

*„Předpokladem této techniky je, že bychom měli ignorovat svoji kontrolu myšlení. Pokud možno se co nejvíce držet toho, co vás napadne s ústřední myšlenkou.“<sup>48</sup>*

V oblasti pozitivních změn, tedy inovací, je třeba vycházet ze zdrojů a návratnosti, jinak řečeno, na co máme lidsky a finančně. V rámci finančních úspor lze některé procesy pochopit, a pokud se rapidně omezí byrokracie, pak lze jen zatleskat. Na druhou stranu *„centralizační postupy někdy komplikují dostupnost jednotlivých služeb, kdy se z malých vesniček namísto do okresního musí do krajského města.“<sup>49</sup>*

Snem každého pracovitého a tvořivého člověka je zajímavá a pestrá každodenní pracovní náplň, řešení takových případů a situací, které jej vnitřně obohatí a posléze naplní pocitem spokojenosti. Slovo rutina vzbuzuje u některých strach, dokonce odpor přecházející až v nenávist, u jiných zase evokuje pocit spokojenosti v tom smyslu, že budou vykonávat činnost, kterou dobře ovládají, a nikdo je nebude nutit, aby se zase museli učit něco nového. Pomineme-li tzv. totální rutinu, což může být např. práce pokladní v supermarketu, lze tuto v některých profesích úspěšně eliminovat nebo spíše minimalizovat. Vedoucí pracovník by totiž v rámci své rozhodovací a řídicí činnosti měl umět oddělit důležité od nedůležitého až zbytečného. Právě ty zbytečnosti, tedy činnosti, bez kterých by se firma ve finále reálně mohla obejít, jsou živnou půdou pro rutinu někdy až přebujelou. Faktorem v tomto směru limitujícím je určitě alibismus, zkrátka raději pro všeobecný klid tu (nepotřebnou) činnost udělat, aby byli všichni naoko spokojeni, i když o konečném přínosu si každý odůvodněně myslí své. *„Určitá míra rutiny musí být vždy, v každé profesi a na každé úrovni, bez ní to zkrátka nejde a ani nepůjde, a ani kdybyste se o to pokoušeli, nikdy se jí zcela nezbavíte, na druhou stranu, netvůřící opakující se činnost má jednu nezanedbatelnou výhodu – v době neustálého chvatu a stupňující se náročnosti si lze takto pracovní odpočinout.“<sup>50</sup>*

---

<sup>48</sup>SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010, s. 40. ISBN 978-80-7452-010-5.

<sup>49</sup>BOHUTÍNSKÁ, J. *Nepodléhejme rutině. Komora, měsíčník Hospodářské komory České republiky*. Praha: Mail Step, 2015, ročník 16, s. 31. ISSN 1802-1247.

<sup>50</sup>DANĚK, A. *Rutina všude kolem nás. Práce-mzdy-odvody*. 1. měsíčník, ročník XII. Žilina: Print Centrum, 2013, s.79. ISSN 1801-9935.

## 2.4 Učící se organizace

Taková organizace, kde je podporováno pracovní prostředí motivující a stimuluje zaměstnance k rozvoji a vzdělávání, se nazývá učící se organizace.<sup>51</sup> Učící se organizace je tedy takovou organizací, jejíž zaměstnanci se průběžně učí ze svých každodenních zkušeností. Rozšiřují si své vědomosti a dovednosti, podstupují se procesům žádoucího samovzdělávání a sebereflexe a to vše ve snaze o zdokonalování nejen vlastní práce, ale i zlepšování výsledků organizace jako celku. Jedná se tedy o jakési přetváření organizace sebe sama.<sup>52</sup>

Mezi znaky učící se organizace patří:

- „vytváří příležitosti pro učení, motivuje k využívání znalostních příležitostí,
- vytváří podmínky ke sdílení znalostí všemi pracovníky organizace,
- vytváří kreativní přístupy k řešení potřeb organizace a jejího okolí,
- investuje do vzdělávání a rozvoje svých pracovníků a týmů,
- rozvoj lidských zdrojů cestou učení je provázáno k ekonomické budoucnosti podniku,
- vytváří most mezi teorií a praxí tím, že propojuje pracovní činnosti s učením,
- využívá moderních vzdělávacích technologií, inovaci výukových programů při respektování individuálních přístupů k pracovníkům a týmům.“<sup>53</sup>

Samozřejmostí se stává, že na rozvoj zaměstnance a zároveň na rozvoj organizace má vliv třetí strana, tedy zákazníci. Ti sledují pečlivě nové směry a trendy v daném oboru. Mají-li pocit nebo zjistí-li, že organizace se nevzdělává, nerozvíjí, a tudíž nemůže přinášet nové poznatky do pracovních činností a procesů, začnou uvažovat brzy o změně. Dokonce ani v případě tradičních organizací s tradičním jménem a výrobky nelze očekávat, že by je změny probíhající všude kolem nich jednoduše minuly.

---

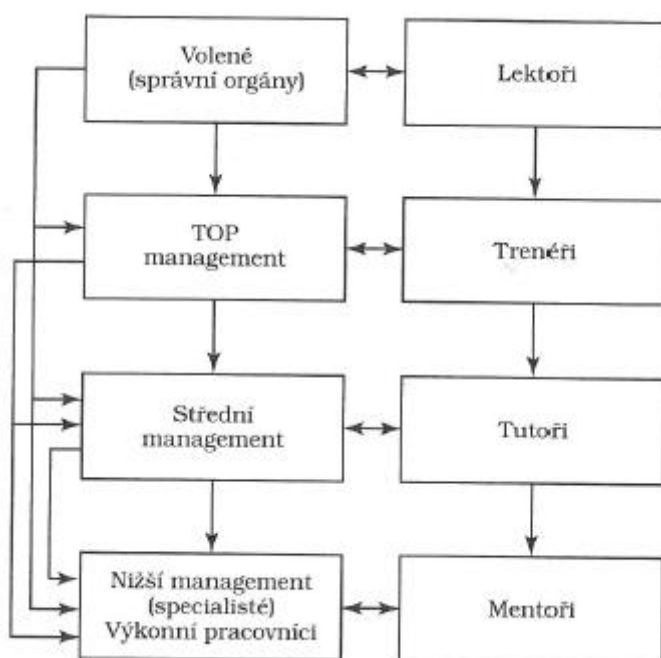
<sup>51</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 447. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>52</sup> JAROŠOVÁ, J. Znalostní management a vzdělávání zaměstnanců. *Daně a účetnictví*. 2014, roč. XV, č. 4, s. 75. ISSN 1214-522X.

<sup>53</sup> ČASTORÁL, Z. *Strategický management změn a znalostí*, 1. vyd. Praha: UJAK, 2010, s. 141-142. ISBN 978-80-86723-94-5.

Vzdělávání v učící se organizaci je trvalou součástí podnikových činností. V praxi má tento přístup několik podob, jak je například znázorněno na obrázku č. 3. „Ideálním případem je přijetí podnikové politiky učící se organizace, kdy je vzdělávání a rozvoj pracovníků pevně zabudován do personálních, řídicích, prodejních, marketingových a dalších oblastí podnikových činností.“<sup>54</sup>

Obrázek 3: Příklad pojetí učící se organizace



Zdroj<sup>55</sup>

Chce-li být moderní podnik současnosti úspěšný, musí se „učící se“ organizací nutně stát. Musí umět pracovat s neustálými změnami, adaptovat se inovacemi na nové příležitosti okolí. Člověk se učením mění a tím také mění svoje chování, neboť „učení je vlastnost veškerého živého organismu, jež je spojeno se samotnou existencí člověka.“<sup>56</sup>

<sup>54</sup> MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*, 1. vyd. Praha: Codex, 2000, s. 82. ISBN 80-85963-93-0.

<sup>55</sup> Tamtéž, s. 83.

<sup>56</sup> ČASTORÁL, Z. *Strategický management změn a znalostí*, 1.vyd. Praha: UJAK, 2010, s. 140. ISBN 978-80-86723-94-5.



*„Provází ho od raného věku až po stáří. Má vliv na jeho rozvoj a vytváření osobnosti. Prostřednictvím učení se člověku formuje pohled na okolní svět a místo v něm.“<sup>57</sup>*

K učícím se trendům a k trendům dalšího odborného vzdělávání ve firmách, organizacích, společnostech patří učení se v týmech s možností uplatnění vlastního stylu, metod a *„zaměření na rozvoj nejen odborný, ale i osobnostní, vzdělávací programy šité na míru, schopné reagovat s předstihem na probíhající změny.“<sup>58</sup>* V této souvislosti nových trendů v organizacích přichází se svou myšlenkou rovněž americký teoretik managementu Peter Drucker: *„Je daleko důležitější dělat správnou věc, než dělat věc správně.“<sup>59</sup>*

Pochopitelné je, že jednotlivci se v organizacích učí také nezáměrně a nekonceptně, což *„může v některých případech výsledky práce a chování lidí ovlivnit negativně. Tomu by měl zabránit strategický přístup k rozvoji lidí v organizaci, případně koncept učící se organizace v praxi a přenesení odpovědnosti za vlastní rozvoj z personálního útvaru také na jednotlivce. Úkolem organizace tak do budoucna bude vytvářet příležitosti k učení a vzdělávání jejích členů a na jednotlivých členech organizace pak bude záležet, jak těchto možností využijí.“<sup>60</sup>* Způsoby, kterými bude v organizaci docházet k učení, bude ovlivňováno podmínkami organizace, stylem vedení, přístupem k informacím a firemní kulturou.<sup>61</sup>

Veškeré finanční zdroje vložené do učení se, rozvoje a vzdělávání zaměstnanců by neměly být považovány jako nákladová položka, nýbrž návratná investice přinášející pro obě strany, tedy zaměstnance i zaměstnavatele, nesporné výhody. *„Místo formálně pojímaných školení přinášející organizacím jen minimální efekt, se podnikové vzdělávání stále více orientuje na rozvíjení kritického myšlení, sociálních a odborných*

---

<sup>57</sup>ČASTORÁL, Z. *Strategický management změn a znalostí*, 1.vyd. Praha: UJAK, 2010, s. 140. ISBN 978-80-86723-94-5.

<sup>58</sup>BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 123. ISBN 978-80-247-2580-2.

<sup>59</sup> DRUCKER, P. *Byznys naruby. Profit Mladá fronta*. 2017, měsíčník č. 9/2017, s. 4. ISSN 1805-2592.

<sup>60</sup>TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009, s. 30. ISBN 978-80-86723-66-2.

<sup>61</sup>ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha:Grada, 2007, s. 446. ISBN 978-80-247-1407-3.

znalostí, tedy na celkovou kvalitu osobnosti vzdělávaného.“<sup>62</sup> Učíci se organizace se nebojí inovací a s velkou aktivitou vede zaměstnance k vlastnímu rozvoji, k vlastnímu zapojení a žádoucí kreativitě.

O efektu investic do lidského kapitálu hovoří Josef Koubek takto: „*Efekt investování do lidského kapitálu je pro organizaci přínosem v podobě zlepšeného výkonu, flexibility, produktivity, schopnosti inovovat a být kreativní, což obvykle vyplývá z narůstající úrovně znalostí a schopností a z rozšiřování kvalifikační základny.*“<sup>63</sup> Jedna z předních slovenských osobností slovenské i české andragogiky, profesorka Viera Prusáková k problematice vzdělávání dospělých nejen v organizacích dodává: „*Dospělý se učí rád, když to potřebuje. Jsou motivovaní, když vidí využití v praxi. Dělal jsem celou řadu kurzů pro dospělé a v momentě, kdy měli možnost si vzájemně vyměnit zkušenosti, byl to pro ně hluboký zdroj poznání, někdy větší, než teoretické poučky. Dospělí se sdružují do tzv. cílových skupin se stejnými vzdělávacími potřebami a i psychologické výzkumy dokázaly, že dospělý člověk vzdělatelný je. Spory mezi andragogy jsou o jeho vychovatelnosti. Na rozdíl od dítěte už dospělý postoj k mravnosti a estetice zformován má. Nemůžeme mu tedy dávat nějaké zákazy či příkazy, ale ukážeme mu možnosti. Stále ale platí, že těžko lze někoho naučit něco, co nechce, o to více to platí u dospělých.*“<sup>64</sup>

Pravdou tedy v učící se organizaci zůstává, že i samotní zaměstnanci musí vlastní aktivitou pracovat na svých znalostech. Udržet a zajistit si práci je v zájmu každého jedince, a to zejména ve velmi překotné době současného světa, když znalosti získané už během formálního vzdělávání, obvykle ve školách, nebudou stačit ani během pracovní kariéry, natož pak k jejímu konci. V průběhu svého pracovního života musí na sobě zaměstnanci pracovat, a to vesměs v oblastech moderních komunikačních a informačních technologií (ICT) a také samozřejmě v oblasti světových jazyků.

---

<sup>62</sup>BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 106. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>63</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 28. ISBN 978-807261-168-3.

<sup>64</sup> PRUSÁKOVÁ, V. Andragogika je vhodným oborem pro všechny, kdo pracují s lidmi. *Univerzitní listy*. 2017, č. 2, s. 8-9. ISSN 2464-7225.

V některých organizacích jsou dokonce nejméně tyto dva požadavky na vstupní znalosti uchazečů o zaměstnání považovány za základní prvky gramotnosti (pozn. autorky: vedle známé triády číst, psát, počítat). Zkrátka ovládat moderní IC technologie a umět aktivně nejméně jeden světový jazyk je v moderních firmách čím dál tím častěji považováno již za běžný standard, nikoli nadstandard. „*Ve svém vlastním zájmu musejí také zaměstnanci investovat do svých schopností, znalostí a dovedností, protože jim tyto investice přinášejí zaměstnanost i zaměstnatelnost, perspektivu lepší kariéry, větší spokojenost s prací, vyšší úroveň výdělků, a do jisté míry také pocit jistoty zaměstnání.*“<sup>65</sup>

Po shrnutí podstaty učící se organizace je možno podotknout, že v takové organizaci je pojednáváno o „*systematickém učení se (ve smyslu růstu odborného i osobního) všech zaměstnanců, včetně těch na manažerských pozicích, s následným začleněním tohoto procesu do běžné řídicí praxe organizace.*“<sup>66</sup> Učící se organizaci definuje František Hroník následovně: „*Učící se organizace je proces, nikoli stav.*“<sup>67</sup> Procesem se zde myslí ta skutečnost, kdy organizace cíleně, vědomě, opakovaně a dlouhodobě pracuje na rozvoji svých současných i budoucích pracovníků. Z důvodu konkurenční výhody již některé moderní organizace s předstihem aktivně vyhledávají své budoucí potencionální zaměstnance na vysokých a středních školách. „*Výhodou této metody bývá, že škola často sama udělá pro organizaci jakýsi předvýběr, doporučí vhodného studenta či absolventa. Organizace je informována o profilu studenta a ví tedy, jaká je zhruba paleta znalostí a dovedností absolventa příslušné školy. Při některých formách spolupráce má organizace možnost vyhlédnutého studenta důkladněji poznat, např. v rámci povinné praxe, a má tak o něm více informací, než by měla o jiném běžném uchazeči o zaměstnání.*“<sup>68</sup>

---

<sup>65</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha:Management Press, 2008, s. 28-29. ISBN 978-807261-168-3.

<sup>66</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 110. ISBN 80-247-0405-6.

<sup>67</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha:Grada, 2007, s. 12. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>68</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha:Management Press, 2001, s. 130. ISBN 80-7261-033-3.

### 3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI

Ať už se jedná o státní příspěvkovou organizaci, státní správu, soukromou firmu, či jinou společnost a organizaci, vždy se budou lišit ve svých různých přístupech ke vzdělávání svých zaměstnanců. Zatímco v některých se bude veškerá akce vzdělávacího typu omezovat pouze na povinná školení, která vyplývají z obecně platných legislativních úprav a specifických odborných předpisů tak, že vzdělávání tak bude ponecháno na iniciativě samotného zaměstnance, tak v jiných bývá spoléháno na přístup zcela náhodný, kdy školicí akce nejsou předmětem plánování, k jejich výběru dochází nepravidelně a náhodně, pouze se operativně podřizují momentální potřebě dané organizace. Ani jeden takovýto přístup ke vzdělávání zaměstnanců nemůže být dostatečně efektivní a je třeba jej v rámci personálního řízení organizovat.

Je důležité si uvědomit, že na kvalitním a vzdělaném zaměstnanci závisí úspěchy organizace. Ta jako taková ještě nic nedokázala, za výsledky a úroveň organizace mohou lidé, kteří jsou její součástí. Toto tvrzení lze z praktického života poměrně dobře dokumentovat na příkladu lékaře, který přejde z jedné nemocnice do druhé. Jedná-li se o kvalitního lékaře, potom i pacienti přejdou za ním.

Přístup ke vzdělávání dnes již zdaleka není zabezpečován pouze prostřednictvím školských zařízení, ale existuje velké množství takových vzdělávacích institucí, které jsou zpravidla orientovány na specifické a odborné požadavky lidí, podniků, organizací. Díky hektickému rozvoji věd je podnikové, ale i další vzdělávání přímo vynucováno, protože „vzdělání nabyté v mládí ve škole velmi rychle ztrácí svou objektivní platnost a je potřeba jej v pravidelných intervalech aktualizovat.“<sup>69</sup> Tomuto obrovskému tempu rozvoje lze v podnicích čelit utvářením tzv. učící se organizace, v níž každý jednotlivý zaměstnanec, týmy i organizace jako celek, procházejí permanentním vzděláváním (více o „učící se organizaci“ v kapitole č. 2.4). „*Takové dovednosti a znalosti, kterými disponuje pracovník a jsou produkty vzdělávacích aktivit i speciálního odborného*

---

<sup>69</sup> KOHOUT, K. *Zásady obecné pedagogiky*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2002. s. 83. ISBN 80-7048-043-2.

vzdělávání, které ponejvíce přináší praxe a zkušenosti, vytvářejí dohromady produktivní kapitál.“<sup>70</sup> Větší firmy situaci již pochopily a do vzdělávání svých zaměstnanců investují rok od roku více finančních prostředků, což se jim bezesporu vrátí v dlouhodobějším výhledu. Složitá bývá situace u menších firem, které hledí často spíše na zisk okamžitého charakteru, a tak považují vzdělávání zaměstnanců spíše jako jejich soukromou záležitost. Přitom ve vzdělávání dochází k rozvoji nových metod – vedle klasického prezenčního studia je možností vzdělávání distanční kombinovanou formou, podporovanou časově nenáročnou metodou **e-learning**, tedy využíváním IC technologií.

Výhodou soustavného vzdělávání z obecného hlediska je bezesporu to, že brání proti manipulaci s lidmi, nejčastěji např. prostřednictvím médií. „Vzdělaný člověk nepodlehne tak snadno vnějším vlivům – vzdělávání se ve svém důsledku proto jeví jako obrana pokroku a rozvoje, neboť čím vzdělanější lidé, tím kvalifikovaněji se rozhodují a tím kvalifikovaněji je i rozhodování společnosti jako celku.“<sup>71</sup>

„Vzdělávání a rozvoj pracovníků musí patřit k hlavním cílům personálního řízení, tedy poskytovat jim převážně odborné informace. Zatímco vzděláváním v oblasti řízení lidských zdrojů je navyšována hodnota výrobního kapitálu, tak je zároveň uskutečněn rozvoj lidské schopnosti tvořivosti a inovací.“<sup>72</sup> Investování do lidských zdrojů má svou vysokou návratnost, umí-li organizace s lidským kapitálem správně pracovat a umí její i organizovat.

V otázce vzdělávání a personálního rozvoje pracovníků toho není v zákoníku práce zakotveno mnoho. V současném zákoníku práce je v souvislosti s rozvojem zaměstnanců zmiňováno pouze „prohlubování kvalifikace, zvyšování kvalifikace, zaškolit a zaučit.“<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 447. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>71</sup> KOHOUT, K. *Zásady obecné pedagogiky*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2002. s. 84. ISBN 80-7048-043-2.

<sup>72</sup> VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 155. ISBN 978-80-247-3948-9.

<sup>73</sup> ČESKO, Zákon č. 262/2006 Sb. *Zákoník práce v platném a úplném znění*. § 224- §247 Péče o zaměstnance, 7. vydání. Olomouc: Anag, 2013. ISBN 978-80-7263-796-6.

### 3.1 Profesní vzdělávání

Profesní vzdělávání je uskutečňováno ve dvou rovinách. První variantou je vzdělávání na pracovišti, druhou je vzdělávání externí, mimo prostory zaměstnavatele. Takové může probíhat ve vzdělávacích institucích, na školách, seminářích, veletrzích, konferencích, kongresech apod. Charakter profesního vzdělávání souvisí s daným povoláním a požadavky k jeho výkonu. Cílem je *„udržení souladu mezi nároky na kvalifikaci jedince a požadavky na jeho výkon. Změna charakteru v určitých profesích si přímo vyžaduje dovednosti, postoje a vědomosti odpovídající zmíněnému trendu.“*<sup>74</sup>

Další vzdělávání profesního charakteru je znázorněno v tabulce č. 1 následovně:

Tabulka 1: Charakter profesního vzdělávání

<b>Charakter vzdělávání</b>	<b>Příklad vzdělávacích aktivit</b>
<b>Kvalifikační</b>	Zaškolení, inovace kvalifikace, její zvyšování či prohlubování, ...
<b>Rekvalifikační</b>	Obnovení rekvalifikace, zaměstnanecká rekvalifikace, nspecifická, ...
<b>Normativní</b>	Školení BOZP, PO, řidičů, svářečů, revizních techniků elektrických zařízení, plynových,...

Zdroj<sup>75</sup>

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v průběhu jejich setrvání v pracovním poměru u organizace je zároveň součástí celoživotního vzdělávání člověka, ke kterému se řadí *„vzdělávání všeobecné, vzdělávání odborné a jeho rozvoj, zde se jedná o rozšiřování kvalifikace. Do vzdělávání odborného je zahrnována základní příprava na povolání,*

<sup>74</sup>BEDNAŘÍKOVÁ, I. Kapitoly z andragogiky. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 56. ISBN 80-244-1193-8.

<sup>75</sup> Autorka práce, 2017 (vlastní zpracování)

*orientace neboli adaptace nového pracovníka, přeškolení neboli rekvalifikace a doškolení čili prohlubování kvalifikace.*<sup>76</sup>

Jednou z nejvíce efektivních investic organizací, by měla být investice do zaměstnanců. Tato investice se týká, v rámci péče o rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, především kvalifikace pracovníků, její rozšiřování a prohlubování, kariéry pracovníků, jejich perspektivy a možnosti povýšení. V souvislosti se vzděláváním zaměstnanců bývá jejich zaměstnavatelům doporučováno, aby vytvářeli pro rozvoj a vzdělávání příznivé podmínky, neboť to pozitivně působí na vnitřní motivaci pracovníka, na spokojenost v zaměstnání a rovněž se tak zvyšuje samotná atraktivita zaměstnání u právě takové organizace, firmě či podniku. „Pro některé organizace z jejich dlouhodobé praxe mnohdy vyplývá to, že vzdělávání a rozvíjení svých současných pracovníků je pro ně časově i finančně méně nákladné než vyhledávání a přijímání nových zaměstnanců s požadovanými dovednostmi a znalostmi.“<sup>77</sup>

Problematika **zaškolení a zaučení** zaměstnanců v organizaci se týká nejčastěji adaptačního procesu nového pracovníka neboli jeho orientace na pracovní místo, na kolektiv ostatních kolegů a na organizaci jako celku. Tento důkladně promyšlený specifický program zároveň odlišný pro každý druh pracovního místa, každé pracoviště i každou organizaci, má za úkol urychlit a usnadnit počáteční proces seznamování se nově přijatých zaměstnanců s jejich pracovními povinnostmi, úkoly, podmínkami práce, s pracovním i sociálním prostředím. Rovněž tak jsou seznámeni s potřebnými dovednostmi a znalostmi tak, aby jejich pracovní výkon dosáhl co možná nejdříve požadované úrovně a bylo tak zkráceno období, kdy tito pracovníci ještě nemohou podávat standardní výkon kvůli nedostatečné orientaci v novém sociálním a pracovním prostředí.<sup>78</sup> „Jde o řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem, technologiemi, specifickými předpisy organizace a podmínkami, za kterých bude

---

<sup>76</sup>ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 152. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>77</sup>FITZ-ENZ, J. DAVISON, B. *How To Measure Human Resources Management*, 3rd. ed. New York: McGraw-Hill, 2002, s. 181. ISBN 0-07-136998-8.

<sup>78</sup>KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 130-131. ISBN 978-80-247-2497-3.

vykonávat svoji práci. Orientace probíhá jednak po oficiální, formální linii, tak i neformálním způsobem. Formální stránka je vedena bezprostředním nadřízeným a personálním útvarem, způsoby neformální jsou zabezpečovány ostatními kolegy. V organizacích se často stává, že tento neformální proces je dokonce pro celkovou orientaci v rámci adaptace v mnohém významnější a efektivnější.<sup>79</sup> Stejného názoru je Markéta Šupplerová, která říká, že: „Hlavním smyslem orientace je, aby se pracovník co nejrychleji a bez stresů zařadil do pracovního kolektivu a ztotožnil se s cíli organizace a svými úkoly. Orientace zkracuje dobu adaptace nového pracovníka – zaměřuje se na tři oblasti: pracovní adaptace, sociální adaptace a adaptace na organizaci.“<sup>80</sup> Všechny potřebné informace nelze na nového zaměstnance vyložit najednou, ústní informace je lepší poskytovat podle určité priority a po částech. Proces zaškolení a zaučení v rámci adaptačního procesu by měl být velmi dobře naplánován a jeho součástí by automaticky mělo být hodnocení zaměstnance například jeho přímým nadřízeným.

Problematika možností **rozšíření kvalifikace**, její prohloubení či **rekvalifikace** je většinou orientována pomocí programů celoživotního vzdělávání (CŽV), např. v rámci úřadu práce či na vysokých školách. Tyto programy mají umožnit flexibilní reakce na turbulentní změny v prostředí, a to zejména na nové poznatky, znalosti, inovace, jazykové vybavení a rozvoj ICT. K této věci vysvětluje prorektorka pro CŽV, Univerzity J. A. Komenského Praha, následující: „Celoživotní vzdělávání nebo také celoživotní učení je pojem poměrně široký. V podstatě se jedná o nepřetržitý proces učení se v průběhu celého života. Celoživotní vzdělávání však má i právní zakotvení, je zabudováno do zákona č. 111/1998 Sb., zákona o vysokých školách. Odlišnost od vysokoškolského studia spočívá v tom, že účastník programu není studentem a nezískává vysokoškolský diplom, ale je účastníkem CŽV a získává osvědčení o absolvování kurzu.“<sup>81</sup>

---

<sup>79</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení současnost a trendy*, 1. vydání. Praha: UJAK, 2011, s. 62-63. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>80</sup> ŠUPPLEROVÁ, M. *Řízení lidských zdrojů*, 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého, 2005, s. 56. ISBN 80-244-1184-9.

<sup>81</sup> PAULOVČÁKOVÁ, L. Kurzy celoživotního vzdělávání: Prohloubení kvalifikace. *Univerzitní listy*. 2017, č. 1, s. 24. ISSN 2464-7225.



## 3.2 Metody vzdělávání v organizacích

Úspěšná realizace procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku je podmíněna správným výběrem vhodné metody vzdělávání. „*Účinnost a volba metody vzdělávání dospělých je závislá od obsahu, cíle a konkrétního prostředí a podmínek, které ovlivňují realizaci vzdělávacích akcí, včetně informovanosti a vyspělosti účastníků vzdělávacích procesů.*“<sup>82</sup>

Metody podnikového vzdělávání se klasifikují podle následujících parametrů<sup>83</sup>:

- *Mimo pracoviště* – vně organizace nebo vně běžného pracoviště zaměstnance.
- *Na pracovišti* – v průběhu výkonu práce na pracovišti, tzv. za chodu.
- *Podle typu vzdělávání* – rozvojové, normativní, odborné, udržující.
- *Podle počtu účastníků* – skupinové, párové, individuální.
- *Podle délky trvání* – jednorázová akce či opakující se, cyklická.
- *Podle složení účastníků* – proměnlivé složení skupin nebo trvale složené skupiny

### 3.2.1 Metody vzdělávání on the job (na pracovišti)

**Koučování** – má spojitost se sportovní terminologií. Zaměstnanec je vzděláván pod vedením osobního kouče, obvykle jím bývá starší zkušenější kolega, který vysvětluje, připomínkuje, komunikuje, usměřuje, podněcuje k samostatnosti, iniciativě a provádí dlouhodobou instruktáž průběžně během pracovního výkonu. „*Metodou koučování je pečováno o člověka celkově, a to s přihlédnutím k jeho cílům a očekávání včetně jejich realizace v osobním i pracovním životě. Jedná se o vzdělávání individuální, zacílené určenou kariérovou dráhou.*“<sup>84</sup> Na rozdíl od mentora je kouč více akční, navádí vzdělávaného otázkami ve snaze, aby přišel na vyřešení problému sám. „*Orientace procesu koučování je především na budoucí rozvoj koučovaných pracovníků a směřuje*

---

<sup>82</sup>BEDNAŘÍKOVÁ, I. *Kapitoly z andragogiky*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 73. ISBN 80-244-1193-8.

<sup>83</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 150. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>84</sup> PALÁN, Z. *Výkladový slovník lidské zdroje*, 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 105. ISBN 80-200-0950-7.

*k dosahování zvýšené výkonnosti, plnění plánů, ale také k jejich subjektivnímu pocitu vyrovnanosti, spokojenosti a respektu k životnímu stylu Work-Life Balance.*<sup>85</sup>

**Instruktaž** – je vhodná pro jednodušší pracovní činnosti, nejjednodušší pro zácvik nováčka. Zkušený kolega předvádí pracovní úkoly a úkony, zaškolovaný zaměstnanec vše pozoruje, opakováním a napodobováním si tento postup osvojuje.

**Konzultování** – konzultant je poradcem k aktuálnímu problému či situaci. Ke vzájemným konzultacím dochází bez vztahu nadřízený a podřízený. Obvykle zde bývá nevýhoda větších časových nároků.

**Mentorink** – podobné jako metoda koučování, ale ne tolik formální. Na vzdělávaném, neboli mentee, je kladena větší iniciativa - svého mentora si vybere sám. Mentor je jakýsi průvodce, člověk zkušený, zralý, moudrý a činnost menteeho usměrňuje.<sup>86</sup>

**Pracovní porada** – účastníkům porady jsou podávány informace týkající se záležitostí organizace jako celku i jejich pracoviště. Zvyšuje se informovanost zaměstnanců, dochází ke sdílení zkušeností a výměně názorů.

**Rotace práce** – zamezuje jednostrannému zatížení organismu, přispívá k větší zastupitelnosti a flexibilitě pracovníka v organizaci. Prochází postupně různými pracovišti podniku, tam je pověřen úkony a úkoly a tím získává celkový přehled.

**Pověření úkolem** – pracovník je pověřený plněním stanoveného úkolu a vybaven příslušnou pravomocí. Metoda se hodí pro formování kreativních a řídicích schopností.

**Asistování** – školený pracovník je přidělený k někomu zkušenějšímu jako pomocník, *„stále více se postupně osamostatňuje. Může si však zároveň osvojit nevhodné pracovní návyky, což se jeví jako nevýhoda v rámci této metody.*<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup> BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*, 1. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 335. ISBN 978-80-7261-169-0.

<sup>86</sup> JANÍKOVÁ, M. *Personální management*, 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2012, s. 83. ISBN 978-80-248-2934-0.

<sup>87</sup> ŠUPPLEROVÁ, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, s. 86. ISBN 80-244-1184-9.

### 3.2.2 Metody vzdělávání off the job (mimo pracoviště)

**Případová studie** – nástin fiktivní nebo skutečné situace či případu spojený s návrhem vyřešení zadaného problému. Hodí se zejména pro pracovníky na vedoucích pozicích.

**Workshop** – jedná se o týmovou spolupráci na vyřešení zadaného problému, což je hlavním rozdílem od případové studie. Problémy jsou zde řešeny v týmu.

**Přednáška** – faktické a teoretické informace, často spojené s vizualizací pomocí ICT, předává přednášející zejména hromadnou formou v učebně, přednáškovém sále, aule.

**Seminář** – přednáška s možností diskuse, kdy odpadá nevýhoda jednostranně proudících informací v průběhu přednášky.

**Simulace** – jedná se o metodu zaměřenou více na praktickou stránku, na schopnosti vyjednávat, rozhodovat se a řešit běžné i neobvyklé pracovní situace.

**Demonstrování** – znalosti a dovednosti se zprostředkovávají názorně za pomoci počítačů, trenažerů, audiovizuální techniky na vývojových pracovištích a ve výukových dílnách.

**Hraní rolí** – zde jsou osvojovány určité sociální role a vlastnosti. „*Akteři obdrží scénář role s ponecháním prostoru pro vlastní dotváření. Prostřednictvím zadané role mají rozpoznávat povahu mezilidských střetů, vztahů a vyjednávání.*“<sup>88</sup>

**Teambuilding** - nejrozšířenější aktivita týmového rozvoje v organizacích, používána za účelem vylepšení společenských vztahů, hledání řešení problémů týmu, vytváření efektivnějších pracovních vztahů, charakterizována společným tahem na branku. Pracovní kolektiv plní zadání společných úkolů, kdy dochází mnohdy nevědomě a přirozeně k vymezení rolí v rámci týmu. Teambuildingové akce bývají také zaměřeny na odhalení mezilidských problémů a vztahů v rámci určité skupiny.

---

<sup>88</sup> ŠUPPLEROVÁ, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, s. 87. ISBN 80-244-1184-9.

**Outdoor training** (neboli školení hrou) – je sportovní podoba plnění zadaného úkolu formou hry v tělocvičně nebo ve volné přírodě. Tato metoda je velice náročná nejen z hlediska prostoru, času a financí, ale hlavní problém bývá často v překonávání ostychu před ostatními a prostě neochotě hrát si.<sup>89</sup>

**Individuální vzdělávání za pomoci počítače** – podstatnou výhodou on-line vzdělávání, např. **e-learning**, testcentrum, je velká úspora času, prostorového vybavení, finančních nákladů a zvýšená aktivita vzdělávaných. Při této metodě je ale zapotřebí určité úrovně počítačové gramotnosti a veliké motivace k sebevzdělávání, což může být z hlediska vytrvalosti nedisciplinovaných účastníků značně problematické zvládnout.<sup>90</sup>

**Assessment centrum** – jedná se o program diagnosticko-výcvikový, sloužící při výběrových řízeních specifických zaměstnanců a při vzdělávání vedoucích pracovníků. Metoda je však velmi náročná na čas, finance a zajištění odborných hodnotitelů. Účastníci řeší v určitém ohraničeném prostoru navozené problémy, někdy schválně pod uměle navozeným stresem, plní úkoly tvořící pracovní náplň vedoucího (manažera) a osvojují si tak manažerské dovednosti. Zdokonalují se v jednání s lidmi, v překonávání stresu, učí se hospodařit se svým časem. Vyhodnocení probíhá pozorujícími odborníky a pověřenými zástupci vedení dle potřeb dané organizace na principu vícero očí.

**Brainstorming (neboli tzv. bouře mozků)** – při této metodě kreativního tvůrčího myšlení je cílem „vygenerovat co největší počet nápadů na určené téma účastníkům předem zadané. Předností takovéto metody je její založení na týmové spolupráci a kolektivním výkonu, přesně v duchu známého pořekadla, že: *Více hlav, více ví.*“<sup>91</sup>

O konečném výběru vhodné metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců rozhoduje ovlivnění nejen faktory finančními, časovými či materiálními, ale také profily vzdělavatelů a vzdělávaných účastníků.

---

<sup>89</sup>ŠUPLEROVÁ, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, s. 87. ISBN 80-244-1184-9.

<sup>90</sup>JANÍKOVÁ, M. *Personální management*, 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2012, s. 60. ISBN 978-80-248-2934-0.

<sup>91</sup>SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010. s. 38. ISBN 978-80-7452-010-5.

### 3.3 Důvody potřeb vzdělávání zaměstnanců v organizaci

Existují-li v jakékoli organizaci rozvojové a vzdělávací programy, mohou být nápomocny v případě získávání zaměstnanců. *„V okolním světě je obvyklé, že po pracovní stránce bývají atraktivnější ty organizace, které dokážou přispívat ke zvyšování konkurenceschopnosti svého zaměstnance jak na pracovním trhu v samotné organizaci, tak mimo ni. Je ale potřeba dodat, že i vnější podmínky získávání pracovníků mohou potřebu vzdělávání vyvolávat a tím tak formovat pracovníkův profil.“*<sup>92</sup>

Pokud existuje systematické vzdělávání zaměstnanců, je snadnější také výběr zaměstnanců, neboť *„dovoluje přijmout i uchazeče, kteří úplně nejsou v tak plné míře připraveni na odborně vykonávané práce na obsazovaných pracovních místech.“*<sup>93</sup> potřeba vzdělávání v organizaci je tak logicky redukována dopředu vhodným výběrem uchazečů.

Vedoucí a jeho kvality jsou mnohdy posuzovány podle kvality jeho podřízených zaměstnanců. Na nich se odráží jeho umění lidi rozvíjet a směřovat je tak k cílům vyplývajících nejen z jejich funkcí, ale také požadavkům organizace. Pro tuto oblast existují nejrůznější rozvojové aktivity, mezi které patří: sebevzdělávání, výcvik praxí, motivace zaměstnanců k větší a efektivnější výkonnosti i jejich rozvoji, obohacování pracovních metod, činností, postupů a přeřazení na lépe odpovídající funkci.<sup>94</sup>

K důležitému umění vedoucích pracovníků by mělo patřit správné motivování jejich podřízených zaměstnanců k osobnímu i pracovnímu rozvoji a vzdělávání a vytvořit k těmto vzdělávacím aktivitám vhodné pracovní podmínky. *„V organizaci je potřeba, jak bylo již konstatováno, vytvoření konkurenční výhody pro získání zaměstnanců, udržení si zaměstnanců, dosažení potřebné úrovně kreativity a flexibility, jinak řečeno,*

---

<sup>92</sup>KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006, s. 262. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>93</sup>Tamtéž, s. 262

<sup>94</sup>BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, s. 70. ISBN 80-7226-308-0.

*formování a rozvíjení takového personálu, který je schopen realizace cílů organizace.*<sup>95</sup>

Jako hlavní důvod pro samotnou potřebu vzdělávání v organizaci se jeví ekonomická a technická globalizace současného světa. Dnes již nelze vystačit se znalostmi získanými během formálního vzdělávání. Neustále se měnící situace na trhu práce, zejména po příchodu nadnárodních společností na český trh a zároveň vývoj nových technologií, si vyžadují nástup nových znalostí, schopností, ochoty učit se a naučit se novým věcem. Toto je také důvod, proč je od zaměstnance vyžadována jak prostorová, tak časová a zároveň poziční flexibilita. Od zaměstnance je očekáváno, že bude ochotný trávit

v zaměstnání více času, nebude pro něj zásadním problémem vycestovat za prací a migrovat pracovními pozicemi podle potřeby organizace. Tyto nároky však dopadají na osobnost zaměstnance včetně jeho psychické pohody. *„Na osobnost pracovníka jsou ve výše uvedených tendencích nových forem zaměstnávání kladeny mimořádně vysoké nároky, a to nejen co se týče jeho věcných dovedností a znalostí, ale zvláště pak dopad na sílu jeho osobnosti. Tedy velké nároky na jeho schopnosti se dobře orientovat, obstát i jako jedinec v nepřehledném, komplikovaném, konkurenčním a tedy obtížném prostředí světa práce, na sílu k překonávání překážek, přečkání střídavě úspěšných i neúspěšných období a najít k tomu adekvátní životní styl.*<sup>96</sup> Během pracovního života je tedy nezbytné se vzdělávat, dochází k tzv. vzdělávací potřebě zajišťující zaměstnanci jeho zaměstnatelnost. *„Vzdělávací potřebu v podnikové sféře lze rozumět jako deficit profesních návyků, vědomostí, informací, schopností, způsobů chování a jednání, kterými disponuje jednotlivý pracovník a které vyžaduje nejen jeho pracovní role, pozice a odborné kompetence.*<sup>97</sup>

---

<sup>95</sup>KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 286. ISBN 978-807261-168-3.

<sup>96</sup>NOVÝ, I. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 235. ISBN 80-247-1705-0.

<sup>97</sup>MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2. vyd. Praha: Aspi, 2004, s. 18. ISBN 80-7357-045-9.

### 3.4 Vzdělávání – nepeněžní odměna pro zaměstnance

Způsob podpory vzdělávacích aktivit a některé formy vzdělávání a rozvoje mohou být zaměstnancem i zaměstnavatelem akceptovány a přijímány jako forma odměny. Aby dobře míněná snaha zaměstnavatele, odměňovat zaměstnance mimo jiné také prostřednictvím vzdělávání, nepřešla do naprosté devalvace, je velice důležité, aby obě strany, tedy zaměstnanci i zaměstnavatel, vzdělávání jako odměnu skutečně vnímali. Tak je tomu například u jazykových vzdělávacích aktivit realizovaných v zahraničí. Taková hodnotná odměna je přínosem pro obě strany, neboť zaměstnanec sice vycestuje studovat do zahraničí na náklady firmy, ale dojde ke zdokonalení jeho jazykových znalostí. Zaměstnavatel tedy zároveň zvýší jazykové vybavení zaměstnance a zároveň ho motivuje nadstandardní formou vzdělávání. Výhodnou odměnou je také velmi často hodnoceno samo rozhodnutí o finanční podpoře vzdělávání zaměstnance ze strany zaměstnavatele – ten tak smluvně, prostřednictvím kvalifikační dohody, přispěje zaměstnanci na vzdělávací aktivity z prostředků určených ve firmě na vzdělávání a umožní mu studijní volno.

Mnohdy se ale stává, že samo vzdělávání nepatří mezi některými zaměstnanci k příliš doceněným oblastem ohodnocení práce. Vzdělávací aktivity jsou totiž vnitřní odměnou nemající přímý efekt a okamžitou finanční hodnotu pro zaměstnance, ale ovlivňují jeho vnitřní potřeby. *„Vnitřní odměny nemají hmotnou povahu, ale souvisí se spokojenějším přístupem pracovníka k vykonávané práci, s radostí, kterou mu pak práce přinese a s příjemným pocitem, že je mu umožňována účast na určitých úkolech a aktivitách, z pocitů úspěšnosti a užitečnosti, z uznání okolí, z neformálního postavení, z dosahování pracovní kariéry a cílů. Odměňování tohoto druhu těsně korespondují s osobností zaměstnance, s jeho zájmy, potřebami, hodnotami a postoji. Některé formy odměňování tedy vůbec nelze vyjádřit v penězích – jedná se o tzv. nepeněžní formu odměny.“*<sup>98</sup>  
*„Nepeněžní odměny jsou poskytovány např. uznáním, příležitostmi k úspěchu, plánováním kariéry, rozvojem dovedností, zvyšováním angažovanosti a oddanosti k práci.“*<sup>99</sup>

---

<sup>98</sup>KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 283. ISBN 978-807261-168-3.

<sup>99</sup>ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011, s. 211. ISBN 978-80-253-1198-1.

### 3.5 Přínosy vzdělávání v organizaci – výhody, nevýhody

Ke vzdělávání v organizaci se řadí mnoho nesporných výhod, z nichž k těm nejhlavnějším patří:

- Zvýšený ekonomický výnos organizace za předpokladu, že tímto typem vzdělávání je sledován vyšší zisk společnosti.
- Řízeným vzděláváním se formují dovednosti a znalosti pracovníků podle jejich potřeb.
- Díky zvyšování kvalifikační úrovně zaměstnanců se zvyšuje i kvalita výrobků a služeb nabízených organizací.
- Dochází ke zvyšování sounáležitosti zaměstnanců se svým zaměstnavatelem.
- Větší pravděpodobnost, že na volná pracovní místa budou přilákáni kvalifikovaní kandidáti.

Vzdělávání v organizaci s sebou nese i některé nevýhody:

- Vzdělávací aktivity a jejich systém mohou být jednostranné a jen podle aktuální potřeby zaměstnavatele.
- Jedná se spíše o uzavřený okruh obsahu vzdělávání i vzdělávaných.
- Náklady na vzdělávání mohou být nástrojem boje o pozice a moc v organizaci.
- Otázka finanční návratnosti a skutečného ekonomického přínosu pro firmu.
- Pokud nebude výběr vzdělávání probíhat transparentním způsobem, může se stát formou manipulace určitého zvýhodňování a znevýhodňování zaměstnanců.

Oblast podnikového vzdělávání je velmi široká a problematika řízení podnikového vzdělávání je jednou z hlavních pracovních náplní managementu a činností personálních útvarů. Pouze v dobré spolupráci a koordinaci všech řídicích složek je možnost získání maximálního výnosu z realizovaných vzdělávacích aktivit.

Inteligentní a vzdělaní zaměstnanci jsou navíc nejlepším marketingovým nástrojem firmy, společnosti, organizace pro veřejnost. Deklarováním vzdělanosti firmy na veřejnost jsou motivováni ke studiu potenciální zájemci o zaměstnání. Tím je tedy pozitivně ovlivněna i úroveň vzdělávání v celé společnosti.



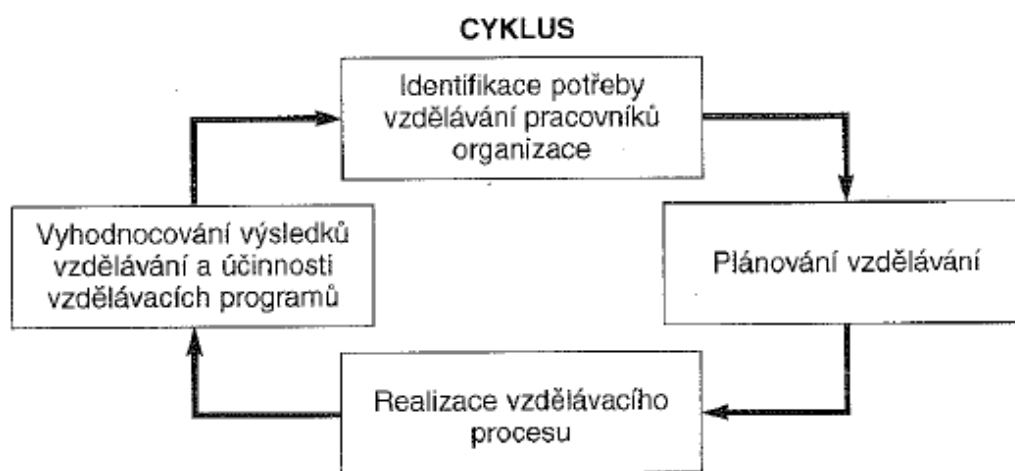
## 4 PROCES VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI

Proces vzdělávání zaměstnanců nejen v příspěvkové organizaci, ale i obecně, může fungovat dobře pouze v tom případě, že bude propojen naplno s vnitřním systémem podnikové struktury, pracovních činností a podnikových i organizačních vztahů. Jedním z nejméně efektivních způsobů vzdělávání pracovníků vychází ze systému spočívajícím v neustále se opakujícím nekonečném vzdělávacím cyklu, který respektuje politiku organizace, její budoucí vize a její strategii.<sup>100</sup>

Tento cyklus, též znázorněný na obrázku č. 4, obsahuje čtyři po sobě jdoucí fáze:

- Identifikace potřeby vzdělávání.
- Plánování vzdělávací aktivity.
- Realizace procesu vzdělávání.
- Vyhodnocování výsledků, efektivnosti a účinnosti vzdělávacího programu.

Obrázek 4: Opakující se cyklus systematického vzdělávání v organizaci



Zdroj<sup>101</sup>

<sup>100</sup>ŠUPPLEROVÁ, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005. s. 83. ISBN 80-244-1184-9.

<sup>101</sup>KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006, s. 245. ISBN 80-7261-033-3.

Základem organizovaného přístupu v podnikových vzdělávacích aktivitách jsou plány a požadavky na kurzy přesně v specifikovány podle potřeb a požadavků podniku. Tímto přístupem je směřováno již k mnohem účinnějšímu rozvoji a vzdělávání zaměstnanců. V tom případě, že se jedná o cílenou koncepci, pak je vzdělávání zabezpečováno systematicky, permanentně a na základě identifikace potřeb vzdělávání. Do řízení rozvoje a vzdělávání je potom zapojen nejen útvar lidských zdrojů, ale rovněž tak všichni linioví manažeři. Vzdělávací aktivity se pak zabezpečují prostřednictvím navázané spolupráce s externími agenturami a rovněž se podporuje výrazně také učení při pracovní činnosti v organizaci samotné.

#### 4.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikací vzdělávacích potřeb začíná samotný cyklus vzdělávacích aktivit. Tato analýza obvykle bývá založena na odhadech, proto bývá povahy spíše experimentu. Jeho výsledkem jsou zkušenosti na konci cyklu, které zároveň slouží jako vstup do nové fáze identifikace či analýzy potřeb vzdělávání. Dá se konstatovat, že potřeba vzdělávání je rozdílem mezi současnými kompetencemi zaměstnance a požadavkem na jeho pracovní místo.<sup>102</sup> Jinými slovy, identifikace vzdělávacích potřeb spočívá „*ve shromažďování poznatků o stávajícím stavu znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců v porovnání se zjištěnými údaji na požadovanou úroveň. Výsledkem analýzy je zjištěn rozdíl mezi výkonností současnou a standardní. Takový rozdíl je nazván výkonnostní mezera. Výsledkem analýzy vzdělávání je návrh na vhodný vzdělávací program.*“<sup>103</sup>

Aby měla analýza vzdělávací potřeby relevantní průběh, je nutné zaměstnance o probíhající akci dostatečně informovat. K identifikaci vzdělávací potřeby je používán následující přístup směřující na zaměstnance i na danou funkci:<sup>104</sup>

---

<sup>102</sup> JAROŠOVÁ, J. Znalostní management a vzdělávání zaměstnanců. *Daně a účetnictví*. 2014, roč. XV, č. 4, s. 75-77. ISSN 1214-522X.

<sup>103</sup> TOTH, D. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Power print, 2010, s. 96. ISBN 978-80-87415-05-4.

<sup>104</sup> ŠUPLEROVÁ, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, s. 84. ISBN 80-244-1184-9.

- Požadavky na stanovené pracovní místo.
- Analýza dovedností, schopností, znalostí, chování (identifikace kompetencí).
- Komparace požadavků na pracovní místo a kompetencí konkrétního zaměstnance, popis zjištěných nedostatků.

Péči o profesní způsobilost zaměstnanců a jejich vzděláváním se „započne v okamžiku přijetí do pracovního poměru. Dopusud získané dovednosti, znalosti a zkušenosti je zapotřebí zhodnotit a aplikovat do prostředí nové organizace, včetně jejich přizpůsobení do nové firemní kultury.“<sup>105</sup>

Specifická kategorie identifikace potřeby vzdělávání se nazývá adaptačním procesem, který se realizuje po přijetí nového pracovníka. Obvykle trvá během celé zkušební doby a obsahuje proškolení PO, BOZP, školení v závislosti k určenému pracovnímu místu a seznámení se s organizací.

Samotné určení potřeb vzdělávání vychází z celé řady oblastí, nejčastěji se však mohou zjišťovat zařazením do třech úrovní analýzy – jednotlivce, týmu, organizace.

V případě údajů týkající se organizace jako celku se zjišťuje např.: údaj o struktuře firmy, jejich finančních i lidských zdrojích, vybavení či o jejím programu činností. Významným údajem je rovněž analýza struktury a počtu zaměstnanců, využívání pracovní doby a jejich dosažené kvalifikace, pracovní neschopnost.<sup>106</sup>

Pro zjištění potřeb vzdělávání a jejich identifikaci je nutné znát cíl organizace, zanalyzovat práci, úkoly, úroveň schopností, dovedností a znalostí zaměstnanců. Správný cíl vzdělávání by měl být měřitelný a přesně vymezený, včetně termínu splnění, a měl by brát v úvahu závěry, které jsou nutné k motivaci účastníků vzdělávání. Za základní nástroj identifikace vzdělávacích potřeb jednotlivce je považováno pravidelné hodnocení zaměstnanců.

---

<sup>105</sup> ŠAMONIL, V. *Úvod do personalistiky*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2003, s. 51. ISBN 80-86723-02-X.

<sup>106</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006, s. 252. ISBN 80-7261-033-3.

## 4.2 Plánování a realizace vzdělávacích akcí v organizaci

Samotná tvorba plánu vzdělávací akce nabízí několik variant v závislosti např. na využití služeb externího partnera. Také záleží, zda bude celý vzdělávací program ušit na míru, nebo půjde jen o účast zaměstnanců na určitých přednáškách či školeních.<sup>107</sup>

Obrázek 5: Plán vzdělávání má odpovědět na tyto otázky:

<p><b>JAKÉ VZDĚLÁVÁNÍ MÁ BÝT ZABEZPEČENO?</b> (Obsah)</p> <p><b>KOMU?</b> (Jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků)</p> <p><b>JAKÝM ZPŮSOBEM?</b> (Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)</p> <p><b>KÝM?</b> (Interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)</p> <p><b>KDY?</b> (Termín, časový plán)</p> <p><b>KDE?</b> (Místo konání, např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.)</p> <p><b>ZA JAKOU CENU, S JAKÝMI NÁKLADY?</b> (Rozpočtová stránka plánu)</p> <p><b>JAK SE BUDOU HODNOTIT VÝSLEDKY VZDĚLÁVÁNÍ A ÚČINNOST JEDNOTLIVÝCH VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ?</b> (Metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)</p>
---

Zdroj<sup>108</sup>

<sup>107</sup> ŠUPPLEROVÁ, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, s. 84. ISBN 80-244-1184-9.

Odpověď na každou z výše uvedených otázek se zapracuje do projektu vzdělávání. Individuální plány vzdělávání patří mezi projekty rozvoje pracovní způsobilosti a profesního rozvoje určené konkrétnímu zaměstnanci.

Realizace vzdělávání v organizaci si vyžaduje nutnost ctít zásady vzdělávání dospělých s přizpůsobením vhodné metody vzdělávací aktivity. „Ve vzdělávání dospělých nelze tolerovat snižování osobní hodnoty či ponižování, neboť to u dospělého člověka narušuje jeho psychickou rovnováhu i ochotu se učit. Tím je snižována účinnost vzdělávání a učení.“<sup>109</sup> Zejména na učení ze zkušeností a na motivaci účastníka vzdělávání je kladen velký důraz. „Dospělý, má-li vůli, schopnosti a také aspirace, může významně ovlivnit svoji vzdělávací dráhu.“<sup>110</sup> K názorné představě efektivního učení během realizace vzdělávání je na obrázku č. 6 zobrazeno schéma. Samotné uskutečnění vzdělávacích aktivit spočívá v aplikování vhodných metod rozvoje a vzdělávání, tedy na pracovišti či mimo pracoviště (blíže viz kapitola 3.2). Metody se doporučují střídat kvůli neustálému podněcování účastníků k přemýšlení.

Obrázek 6: Efektivní učení v procesu vzdělávání dospělých



Zdroj<sup>111</sup>

<sup>108</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006, s. 250. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>109</sup> BEDNAŘÍKOVÁ, I. *Kapitoly z andragogiky*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 22. ISBN 80-244-1193-8.

<sup>110</sup> BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 46. ISBN 978-80-247-2580-2.

<sup>111</sup> ŠUPLEROVÁ, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, s. 85. ISBN 80-244-1184-9.

### 4.3 Vyhodnocení vzdělávacích akcí v organizaci

Vyhodnocení vzdělávacích akcí v organizaci navazuje na předcházející fázi realizace vzdělávání. Dochází zde k hodnocení přípravy, průběhu a výsledků vzdělávání. V praxi se vedoucí pracovníci organizace zabývají zásadní otázkou, je-li efektivitu vzdělávacího programu lepší zkoumat hned po jeho skončení, nebo až s jistým časovým odstupem. Důsledky vzdělávacího procesu se totiž zpravidla nedostaví přímo, ale projeví se až po určité době, v podobě změny chování a odlišného přístupu zaměstnanců.<sup>112</sup>

Pro vyhodnocení následných účinků vzdělávání je používán Kirkpatrickův model sledující čtyři úrovně: úroveň reakce, úroveň učení, chování účastníků a výsledky.<sup>113</sup> Existují i jiné postupy pro vyhodnocování vzdělávání, za nejznámější je považován „Hamblinův přístup spočívající ve vyhodnocování pěti následujících úrovní“<sup>114</sup>, které přehledně uvádí tabulka č. 2:

Tabulka 2: Hamblinův přístup k vyhodnocování vzdělávání

1. úroveň	Hodnotí se reakce během vzdělávání, např. dotazník, pozorování
2. úroveň	Vyhodnocuje se učení, nabyté znalosti, např. test, odborný dotazník
3. úroveň	Zjišťují se změny v chování pracovníka
4. úroveň	Zkoumání dopadu vzdělávání na výsledky pracoviště
5. úroveň	Změna projevující se v celé organizaci dle ekonomických údajů

Zdroj:<sup>115</sup>

<sup>112</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 150. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>113</sup> TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009, s. 30. ISBN 978-80-86723-66-2.

<sup>114</sup> ŠUPPLEROVÁ, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, s. 87. ISBN 80-244-1184-9.

<sup>115</sup> Tamtéž, s. 87.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 CÍLE A METODIKA VÝZKUMU

Jedním z cílů praktické části této diplomové práce je představení vybrané státní organizace, kterou se tato diplomová práce zabývá. Jedná se o atypickou příspěvkovou organizaci státního odborného dozoru - Technická inspekce České republiky (TIČR). Pro potřeby porovnávání teoretických hledisek s praktickými, se autorka věnuje analýze dosud nastavenému systému vzdělávání, jenž je velice rozsáhlý. Je zde popsána realizace vzdělávání uvnitř této příspěvkové organizace jak pro administrativní pracovníky, tak zejména pro inspektory, tedy specifické technické odborníky vyhrazených technických zařízení, jenž jsou pro TIČR klíčovými zaměstnanci.

**Hlavním cílem** diplomové práce je návrh na možné zefektivnění a vylepšení dosud nastavených procesů vzdělávání v TIČR, především pak zavedení komplexnějších způsobů vyhodnocení vzdělávacích akcí v delším časovém odstupu od provedení samotných vzdělávacích aktivit. Předpokladem autorky je, že následné vyhodnocování vzdělávání v organizaci v současné době probíhá nedostatečně nebo neprobíhá vůbec.

Z hlediska porozumění a akceptace současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců TIČR je použito následujících **výzkumných metod**:

- Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje v TIČR včetně komparace s relevantními zdroji a jejich rešerší v teoretické části této práce.
- Anonymní dotazníkové šetření u zaměstnanců TIČR.
- Rozhovor se statutárním zástupcem – ředitelem TIČR.

**Hlavním cílem výzkumu** je vyhodnocení anonymního dotazníkového šetření u respondentů, tedy zaměstnanců TIČR, a to jak popisem výsledků, tak jejich grafickým zpracováním a vyobrazením pomocí výsečových grafů. Zaměstnancům budou dotazníky rozdány v papírové formě na celopodnikovém setkání všech zaměstnanců TIČR a následně vybrány ke zpracování. Díky takto velkému počtu respondentů se

získá vypovídající výsledek výzkumu. Dotazníkem jsou zjišťovány aktuální postoje, názory a potřeby respondentů v oblasti rozvoje a vzdělávání a je cíleně směřováno k ověření míry jejich spokojenosti se současným systémem vzdělávání TIČR v oblastech normativního, rozvojového a motivačního programu rozvoje a vzdělávání.

Výzkumné otázky v rámci dotazníkového šetření sestavila autorka do anonymního dotazníku, jehož kompletní znění je uvedeno v Příloze „A“. Většina otázek je uzavřených, s možností odpovědí ANO/ NE/ NEVÍM, a to z důvodu případné neochoty některých respondentů vyplňovat příliš dlouhé a rozsáhlé dotazníky.

**Dílčím cílem výzkumu** je také získání informace o tom, znají-li zaměstnanci knowledge management a v jaké formě ho případně na pracovišti využívají. K tomuto účelu byla zvolena ještě metoda analýzy interních materiálů organizace, a to zejména Směrnice ředitele, Výroční zprávy TIČR, Řídící dokumentace, to vše v kombinaci strukturovaného rozhovoru s ředitelem TIČR (viz Příloha „B“).

**Dalším z dílčích cílů výzkumu** je ověření přínosu vzdělávací akce do praxe po delším časovém odstupu od realizace určitého vzdělávacího programu. Zejména proces vzdělávání odborných technických inspektorů je v TIČR velice pečlivě zpracovaný, avšak se nedostatečně provádí hodnocení vzdělávacího programu.

Pokud už si totiž organizace provádí jakékoli své ověření spokojenosti ve formě dotazníku distribuovaným mezi respondenty na konci vzdělávací a rozvojové akce, nemusí být toto jejich hodnocení vždy objektivní. Důvodem je také to, že tento vlastní průzkum není proveden anonymně, neboť probíhá přímo na místě právě skončené vzdělávací akce za účasti nadřízených, ostatních kolegů a lektora.



## 6 HYPOTÉZY A HARMONOGRAM VÝZKUMU

Za účelem dosažení cíle této kvalifikační práce autorka sestavila výše uvedenou metodiku výzkumu, časový harmonogram výzkumu a stanovila následující tři hypotézy:

1. **Hypotéza č. 1:** U většiny zaměstnanců dochází k rozdílným požadavkům na vzdělávací aktivity, než jaké jsou jim poskytovány, neboť analýza potřeb vzdělávání v této příspěvkové organizaci chybí.
2. **Hypotéza č. 2:** V Technické inspekci ČR jsou vzájemně sdíleny získané znalosti a dovednosti, neboť u zaměstnanců dochází k aktivní spolupráci při práci na pracovišti.
3. **Hypotéza č. 3:** Organizace si s odstupem času neověřuje využití vzděláváním získaných znalostí a jejich implementaci do praxe, neboť k vyhodnocování výsledků vzdělávání v TIČR nedochází.

Tabulka 3: Harmonogram výzkumu

Časový rozvrh výzkumu	Činnosti výzkumu
srpen 2017	Analýza současně nastaveného systému vzdělávání v TIČR.
září 2017	Šetření prostřednictvím dotazníku.
říjen 2017	Sběr vyplněných dotazníků a jejich vyhodnocení.
listopad 2017	Rozhovor s ředitelem TIČR.
prosinec 2017	Zpracování návrhu na případná vylepšení nastaveného systému.

Zdroj<sup>116</sup>

<sup>116</sup> Autorka práce, 2017 (vlastní zpracování)

## 7 PŘEDSTAVENÍ STÁTNÍ ORGANIZACE TIČR

Příspěvková organizace, jejíž název je Technická inspekce České republiky (TIČR), je organizací vykonávající státní odborný dozor. Funkce zřizovatele TIČR přešla vývojem legislativy na MPSV. Přestože se jedná o organizaci státní, je v tomto ohledu atypická, neboť příspěvek nedostává, na svou činnost si musí dlouhodobě vydělat sama. Má zřizovatelem povolenu tzv. jinou činnost, kdy se chová jako soukromý subjekt a je plátcem DPH. TIČR se tedy vymyká běžně zavedeným představám o státní organizaci – **nejedná se o klasickou organizaci státní správy, nepodléhá zákonu o státní službě, ani vzdělávání státních úředníků.** Její zaměstnanci pobírají mzdu, nikoli plat.

Hlavní činností TIČR je výkon státního odborného dozoru nad bezpečností vyhrazených technických zařízení (VTZ), jenž je vymezen zákonem č.174/1968 Sb.<sup>117</sup>

Výše uvedený zákon popisuje VTZ jakožto zařízení se zvýšeným rizikem ohrožení zdraví a bezpečnosti osob i majetku, která na základě tohoto zákona podléhají doзору. Mezi definovaná vyhrazená technická zařízení patří zařízení elektrická, tlaková, plynová a zdvihací, např. elektrické a hydraulické výtahy, autojeřáby, zdvihadla, tlakové nádoby stabilní, fotovoltaické elektrárny, bioplynové stanice, ... atd.

Obrázek 7: TIČR – logo státní příspěvkové organizace



Zdroj<sup>118</sup>

<sup>117</sup> 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>

<sup>118</sup> TIČR. *O nás*. [online]. © 2015 [cit. 2017-09-10]. Dostupné z: <http://www.ticr.eu/onas>



## 8 ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ V TIČR

Vzdělávání zaměstnanců v TIČR nepodléhá klasickému vzdělávání ve státní správě, zákonu o státní službě a vzdělávání státních úředníků. Jedná se sice o státní příspěvkovou organizaci, ale bez příspěvku, což se vymyká běžně zavedeným představám o státní příspěvkové organizaci v podmínkách státní správy. Svým charakterem se tedy více přibližuje soukromému subjektu, má zřizovatelem povolenu vedlejší, tzv. jinou činnost, za níž odvádí DPH.

Tato státní příspěvková organizace operuje v prostředí monopolního postavení v oblasti státního dozoru, které vytváří vyhláška MPSV s příznivými cenovými podmínkami (poplatky), díky tomu má dobrý potenciál pro zaměstnávání vysoce odborných technických specialistů. Na druhé straně pracuje v poměrně složitých podmínkách z hlediska fungování trhu (ovlivněného legislativní úpravou), predikce a plánování dosažitelného objemu hlavní činnosti a tomu odpovídající usměrňování pracovních kapacit a tím i řízení úrovně provozních nákladů. TIČR je malou expertní organizací (a tím s omezenými organizačními možnostmi funkční podpory), plní svoji roli, je týmem lidí, který je tvořen vysoce kvalifikovanými odborníky a funguje samostatně bez významnější podpory ze strany MPSV.

Velkou výhodou organizace TIČR je její schopnost a možnost realizace a rozvoje myšlení. Možnost odborného růstu. Aby mohl takový systém fungovat, musí být alespoň částečně vyvážený. Zaměstnanec se převážně vzdělává svou prací. Semináře, konzultace ve vývojových centrech a seznamování u výrobců s nejmodernější technikou jen doplňuje systém. Na druhé straně je vázán vnitřními předpisy, které zajišťují řádný a jednotný výkon dozoru. Nejdůležitějším kritériem jsou dosažené výsledky a jejich odborná úroveň. K tomu jednoznačně přispívá odpovídající logistika a špičková měřicí technika. TIČR působí na celém území České republiky, zejména na pracovištích firem, kde je dozor prováděn. Musí se přizpůsobit i pracovnímu režimu jednotlivých firem a technologickým procesům.

U organizace tohoto typu se předpokládá, že i pracovníci vedení, včetně ředitele, mají dostatečnou odbornou praxi. V případě Technické inspekce ČR je i ředitel vedoucí inspekčního orgánu, neboť TIČR je v jiné činnosti ČIA akreditovanou inspekční organizací typu A. Je tedy výhodou a velkým přínosem v případě, že komunikace mezi vedením a zaměstnanci neprobíhá jen v řídicí rovině, ale hlavně v rovině neformální odborné. Pravděpodobně by v takovém případě bylo na zvážení provádět výměnný cyklus ředitele po čtyřech letech, tak jak se to běžně dělá u manažerských funkcí ve státních organizacích. Zde jednoznačně převládá podmínka, že vedení musí problematice velmi podrobně rozumět. Takto nastavený komunikační proces také nenaplnuje všechny teorie pro řízení organizace, nedrží se striktně některé z nich, ale od každé trochu. Vzhledem k charakteru činnosti nelze hovořit o plánovitém řízení organizace, ale o silně převažujícím operativním řízení.

## 8.1 Omezující podmínky financování vzdělávání v TIČR

Technická inspekce ČR vedle své hlavní činnosti, kterou zajišťuje v souladu se zákonem č. 174/1968 Sb., vykonává doplňkovou komerční činnost (např. prohlídky výtahů a školení). Díky tomu je tato příspěvková organizace finančně soběstačná, tedy nezávislá na příjmech (příspěvku) ze státního rozpočtu prostřednictvím MPSV. Základním příjmovým druhem organizace jsou výnosy z hlavní činnosti.

Na tomto místě je třeba zmínit **první omezení**, které významně zasahuje do plánování potřebných výdajů na rozvojové a vzdělávací aktivity, jenž je dáno charakterem organizace a přístupem zřizovatele. Toto omezení znemožňuje využití různých teoretických metod pro vzdělávání, rozvoj a udržení zaměstnance. Organizace je příspěvková, ale bez příspěvku. Z toho vyplývá, že na svůj provoz si musí vydělat sama. Nemá možnost si ve své hlavní činnosti stanovovat ceny dohodou tak, jako ve vedlejší, jiné činnosti povolené zřizovatelem (tato část se tváří jako každý jiný podnikatelský subjekt), která ovšem tvoří pouze zlomkový doplněk pracovní činnosti.

**Druhým limitujícím faktorem** je, že státní dozor je poskytován za ceny stanovené vyhláškou č. 398/2001 Sb.<sup>121</sup> Není politicky přijatelné prosazovat novely této vyhlášky, a tak nebylo výjimkou, že ač náklady organizace sice byly v reálném čase ekonomického prostředí, ale příjmy byly nastaveny s desetiletým zpožděním. Tímto je dán poměrně velký limitující faktor pro prostředky využitelné v rozvojových oblastech věnujících se péči o zaměstnance a jejich vzdělávání.

**Třetím limitujícím faktorem** k efektivnímu a účelnému využití různých teoretických metod pro vzdělávání, rozvoj a udržení zaměstnance v podmínkách státní správy je kontraproduktivní metodika výběrových řízení, např. na potřebný a tolik žádaný specifický program „šitý na míru“ pro vzdělávání zaměstnanců v takto technicky zaměřené organizaci. Hlavní důraz těchto výběrových řízení pořádaných státem je kladen na cenu nikoli na kvalitu. Nejen státním organizacím, ale i státu samotnému, by přitom v roli dobrého hospodáře pomohlo, kdyby tento způsob kontraproduktivní metodiky výběrových řízení odstranil. Ve svém osobním životě si přitom také málokdo koupí nejlevnější službu či výrobek, neboť je zde vnímána úměra mezi kvalitou a cenou, a to obzvláště z hlediska dlouhodobého horizontu. Stejně zkušenosti ze státní správy vnímá i generální ředitel Skupiny ICZ Ing. Bohuslav Cempírek, který dodává: *„Je zajímavé, že stát se v tomto směru a navzdory řadě kauz a nemalých stížností od samotných uživatelů doposud nepoučil a je možné, že dosud ani poučit nemůže, neboť odhodlá-li se někdo nevybrat nejlevnější nabídku, má za chvíli na stole stížnost, rozklad u úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, popřípadě rovnou žalobu. Tato skutečnost není optimální ani z hlediska procesního či technologického, ale ani z hlediska inovačního.“*<sup>122</sup>

**Čtvrtým z těchto omezujících aspektů** je častá obměna celých týmů a zodpovědných osob na straně státní a veřejné správy. Než se potom mnohdy podaří cokoli koncepčně předložit, navrhnout, odsouhlasit a schválit, dojde ke změně politické reprezentace

---

<sup>121</sup> Vyhláška č. 398/2001 o stanovení poplatků za činnosti organizací státního odborného dozoru při provádění dozoru nad bezpečností vyhrazených technických zařízení účinný od 09.11.2001. [online]. © 2015 [cit. 2017-09-26] Dostupné z: <https://zakony.judikaty.info/cz/predpis/vyhlaska-398/2001>.

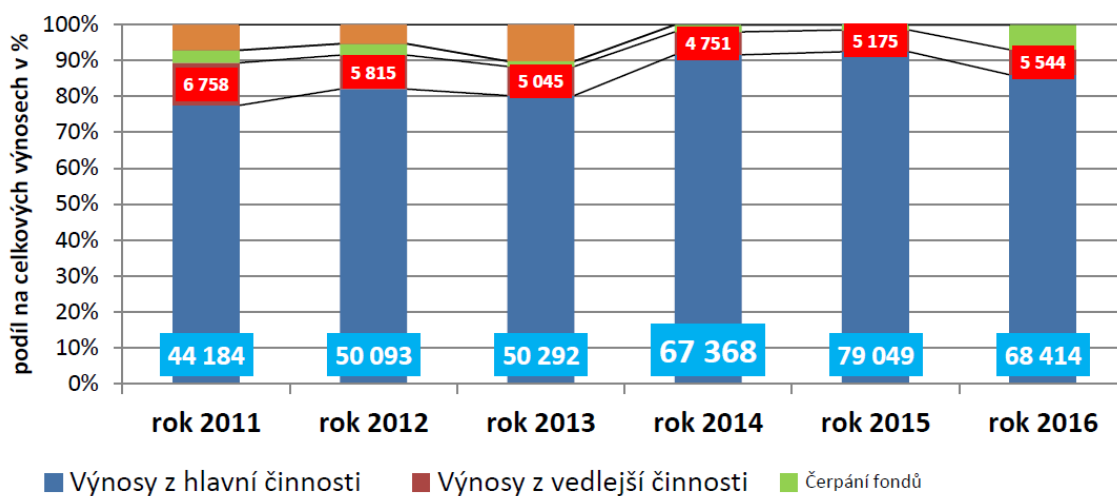
<sup>122</sup> CEMPÍREK, B. Klíčovým tématem nejbližší budoucnosti je bezpečnost IT. *CIO Business World*. 2017, č. 6/2017, s. 23. ISSN 1803-7321.

a v celém procesu se opět začíná od začátku. Takováto praxe je pak právem vnímána jako plýtvání časem zúčastněných stran, lidskou energií a bohužel v konečném důsledku i penězi od daňových poplatníků.

Financování podnikového vzdělávání v TIČR je podmíněno výnosy nikoli z hlavní činnosti TIČR, ale z její činnosti vedlejší. Podíl výnosů z hlavní a vedlejší činnosti je ve značné nerovnováze, což vyplývá z celkové činnosti TIČR, která je z převážné části činností na základě zákona č. 174/1968 Sb., jak již autorka uvedla výše.

Výnosy z vedlejší činnosti, které jsou na obrázku č. 8 znázorněny hnědou barvou, jsou v organizaci určeny nejen na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, ale také částečně dotují hlavní činnost, která často nestačí pokrýt celkové náklady na mzdy zaměstnanců, náklady na energie, logistiku a celkový provoz organizace.

Obrázek 8: TIČR – struktura výnosů



Zdroj<sup>123</sup>

Po odečtení těchto důležitých výdajových položek pro chod TIČR jasně vyplývá, že na podnikové vzdělávání v podmínkách této atypické státní příspěvkové organizace nezbývá finančních prostředků mnoho a v některých obdobích dokonce prostředky

<sup>123</sup> TIČR, 2017 (vnitřní dokument)

žádné nebo minimální. Mnohdy tuto situaci řeší zaměstnanci tak, že si sobě potřebné vzdělávací a rozvojové aktivity platí ze svých finančních prostředků.

## **8.2 Proces vzdělávání zaměstnanců Technické inspekce ČR**

V Technické inspekci ČR existují tři základní druhy vzdělávání, a to vzdělávání všech kmenových zaměstnanců TIČR, vzdělávání administrativních pracovníků a vzdělávání odborných technických inspektorů vyhrazených technických zařízení. Procesy vzdělávání odborného typu, jsou v organizaci pečlivě zpracovány, avšak se důsledně neprovádí hodnocení vzdělávacích aktivit. TIČR musí své zaměstnance aktivně vzdělávat a rozvíjet, aby si i nadále udržela postavení expertní, vysoce odborné a specifické organizace. Takové vzdělávací aktivity probíhají v oblasti rozvojové, normativní a kariérní. Hlavním cílem těchto vzdělávacích aktivit je nejen vzdělání, ale také motivace zaměstnanců, kteří potom na špičkové úrovni dokáží zajistit organizaci úspěšné rozvíjení a moderní růst.

Každý nově přijatý zaměstnanec, ať už je přijat na pozici administrativní či inspektorskou, musí absolvovat vstupní vzdělávací aktivity, mezi které patří:

- **Proškolení normativního charakteru** - PO, BOZP, ochrana životního prostředí. Jde o školení na úrovni obecné, které absolvují rovněž všichni zaměstnanci.
- **Školení řidičů služebních vozidel** – tohoto školení se účastní takoví zaměstnanci, kteří budou při práci používat vlastní automobil pro služební účely.

Další proškolení probíhají již dle pracovního zařazení každého zaměstnance. Vzdělávací aktivita a její vodný výběr se řídí konkrétním pracovním místem na základě kvalifikačních požadavků na určené pracovní místo. Další možností je výběr rozvojových aktivit vedoucím pracovníkem zaměstnance. V tomto případě však častokrát dojde k jedné ze základních chyb, že zaměstnavatel se opomene zaměstnance zeptat, co skutečně potřebuje vzděláváním doplnit, jaká jsou jeho očekávání, tedy jeho subjektivní požadavky na vzdělávání ke své práci. Následně dojde u zaměstnance



k demotivaci a to ještě před začátkem nevyhovující vzdělávací aktivity a jeho přístup začne být k takovým aktivitám převážně negativního charakteru.

V organizaci je také ve větší části provozováno **sebevzdělávání** zaměstnanců, které je plně v rukou a na vlastním uvážení zaměstnanců, vzdělávaný sám rozhoduje o účasti na vyhovující či potřebné vzdělávací aktivitě a někdy si jej i hradí ze svých prostředků.

TIČR také organizuje **veřejné vzdělávání**, tedy určené nejen pro kmenové odborníky, ale i pro odbornou veřejnost v podobě jednodenního bloku odborných přednášek nazvaný „Technický den TIČR ve Strakonících“. Organizace veřejně nabídne odborně vzdělávací akci, na kterou se může přihlásit i sám zaměstnanec. Cílem je podpora osobnostního rozvoje zaměstnanců.

**Odborné vzdělávání technických pracovníků - inspektorů** začíná složením základní a odborné zkoušky, ovšem tím zdaleka nekončí. Po celou dobu inspektorova pracovního působení v příspěvkové organizaci nadále pokračuje. Jedná se o velmi specifický proces dalšího rozvoje a vzdělávání odborných pracovníků, kteří jsou absolutní špičkou ve svém oboru a proto pravděpodobně nebude odpovídat zcela běžnému způsobu nastavení cyklu vzdělávání v organizacích. Deklarace tohoto tvrzení vyplývá ze skutečnosti, že v terénu pracující inspektor musí být schopen posouzení bezpečnosti u všech zařízení, která jsou provozována a uváděna do provozu. Zde se pak vyskytují nejen ta zařízení a instalace, jejichž zapojení jsou známa několik let a jedná se spíše o rutinní problematiku, ale také ty instalace a ta zařízení, které jsou produktem nejnovějších postupů či nejnovějšího vývoje a jsou uváděny do praxe. Následně jsou tato zařízení předmětem výměny informací a prostudování.

Nabízí se otázka, kdo zaškolí a zaučí inspektory těchto vyhrazených technických zařízení, kde jsou k dispozici nějaké informace? Odpovědí je, že jsou to samotní výrobci svého takového nejnovějšího zařízení a montážní firmy jimi pověřené. Namísto vzdělávacího kurzu nebo školení se tak katalogy s předpisy pro připojení, technickými parametry, návody na údržbu a provoz, stávají zdrojem informací. Dalším zdrojem jsou samotní výrobci, ale jen v případě, že jsou ochotni seznámit inspektory státního odborného dozoru s vlastnostmi zařízení, výrobou a jejich konstrukcí. U takovýchto

případů se jedná o rozvoj a vzdělávání inspektorů samostatně a to na odborných seminářích, výstavách, či seznamování se s nejnovějšími zařízeními přímo u výrobců.

Jedním z dalších typů vzdělávání inspektorů jsou pravidelné výměny informací na poradách inspektorů. Jsou zde obohaceni o informace jednak od svých sdílejících spolupracovníků na pracovišti, kteří již získali nějaké informace o uvedeném zařízení a také z pravidelných porad vedoucích všech čtyř odborných úseků.

Další metodou vzdělávání inspektorů je jejich účast při řešení problémů s důležitostí pochopení příčiny problému, analýzy problému a zaměření na vytipovaná slabá místa v celé záležitosti. V neposlední řadě patří do specifického vzdělávání inspektorů odborné semináře, které pořádají asociace a odborná sdružení.

Uvedený text tedy vysvětluje, proč došlo ze strany TIČR k odmítnutí nabídek školicích agentur, třebaže školení na míru bylo jejich prioritou. Taková školení sice splňovala počet hodin, nabízela kvalitní lektory, bohužel ale jejich obsahem byla pouze teoretická rovina v těch odborných oblastech, které organizaci státního odborného dozoru známy musely být už dávno a s předstihem.

V posledních letech rychlých inovací vyhrazených technických zařízení je paradoxně běžnou praxí státní organizace TIČR, že její špičkoví inspektoři vyučují odborně-technické předměty na vysokých školách a dokonce sami působí jako lektoři na odborných školeních či odborných kursech.

### **8.2.1 Zácvik inspektora TIČR**

Každý nově přijatý zaměstnanec na pozici inspektor TIČR, který byl vybrán náročným výběrovým řízením, musí projít tzv. zácvikem nového inspektora TIČR - čekatele. V úplně první počáteční fázi nejdříve prochází školením PO, BOZP a všeobecnými pravidly související s provozem příspěvkové organizace. Zároveň je odbornými pracovníky sestaven plán k odborné přípravě tak, aby bylo využito v maximální možné míře i těch dovedností a znalostí, kterými disponuje uchazeč s předešlého zaměstnání. Obsahem plánu jsou dva ucelené celky samostatně zakončené zkouškou. Složí-li

uchazeč obě povinné zkoušky, teprve pak se z něj stane inspektor VTZ. Dostává služební průkaz opravňující k vykonávání dozoru.

Autorka se pro účely diplomové práce bude věnovat popisu procesu vzdělávání, tzv. zácviku, budoucího inspektora oboru elektrická zařízení (EZ). Dalšími obory inspektorů TIČR jsou plynová, zdvihací a tlaková zařízení, která mají podobný scénář zácviku, jen předpisy a normy jsou specifické pro požadovaný obor z výše uvedených.

Úkolem zácviku je seznámit nového inspektora se zásadami provádění dozoru v oblasti bezpečnosti elektrických zařízení s potřebným rozsahem minimálních znalostí daného oboru a zajistit získání nutných zkušeností pro zahájení samostatné práce inspektora organizace státního odborného dozoru (OSOD) v této oblasti.

Doba zácviku je plánována na dobu tří měsíců. Vedoucím zácviku čekatele je vedoucí pracovník příslušné pobočky, jehož hlavním úkolem je kontrola činnosti po celou dobu zácviku nového inspektora, případně usměrňování průběhu zácviku tak, aby při závěrečné zkoušce byly vytvořeny všechny předpoklady pro výsledné kladné hodnocení znalostí a zkušeností pracovníka.

V průběhu zácviku je povinností čekatele získat vlastním studiem předpisů, norem, zákonů a vyhlášek potřebné minimální teoretické znalosti v jeho oboru a současně fyzickou spoluúčastí při výkonu státního odborného dozoru získávat potřebné praktické zkušenosti pro výkon budoucí inspekční činnosti. Do zácviku nového inspektora lze zařadit i přímou účast při konkrétních činnostech výrobců, montážních organizací, zkušeben a případná stáž na jiné pobočce, nejlépe pod vedením garanta oboru. V termínu stanoveném v individuálním plánu zácviku inspektora pro výše uvedený obor bude, po dohodě s vedením TIČR, vykonána čekatelem odborná zkouška před komisí jmenovanou ředitelem TIČR, způsobem dle interního dokumentu.

Každý nový inspektor musí získat teoretické znalosti ze základních právních předpisů, norem ČSN a vnitřních předpisů platných v TIČR, týkajících se jeho budoucí činnosti v tomto oboru. Hlavním úkolem praktické části zácviku je získání potřebných znalostí a zkušeností při kontrolách z hlediska vyhrazených elektrických zařízení. Doba a rozsah zácviku nového inspektora, který bude provádět činnost v konkrétním oboru inspekce,

se řídí zácvikovým plánem. Zácvik je ukončen závěrečnou zkouškou podle individuálního plánu před komisí jmenovanou ředitelem TIČR. Předmětem závěrečné zkoušky je zhodnocení potřebných znalostí uchazeče pro samostatné provádění činnosti OSOD. Celkové hodnocení má pouze dva stupně, a to: vyhověl x nevyhověl.

#### Individuální plán zácviku inspektora:

- Studium legislativních a vnitřních předpisů týkajících se činnosti státního odborného dozoru, účast při výkonu činnosti SOD při šetření oprávnění, kontrole dokončené montáže, posuzování dokumentace, prověřování odborné způsobilosti fyzických osob, zkouškách RT společně s vedoucím zácviku čekatele.
- První pohovor po ukončení 30 dnů zácviku.
- Základní zkouška.
- Provádění jednotlivých činností SOD v oboru EZ pod dohledem vedoucího.
- Zácvik na jiné pobočce (po dohodě s garantem oboru).
- Studium před závěrečnou zkouškou s ukončením do určeného data.
- Pohovor před provedením odborné zkoušky.
- Provedení odborné zkoušky dle dohodnutého termínu s vedoucím čekatele.

### **8.2.2 Základní a odborné zkoušky inspektorů TIČR**

Příprava na zkoušky základní a odborné, jsou podmíněny sestavením výše popsaného plánu přípravy zácviku nového inspektora zpracovaného vedoucím technického úseku daného oboru, který je zároveň koučem a projde schválením ředitele. Nový budoucí inspektor musí pro úspěšné absolvování první základní zkoušky zvládnout nastudovat rozsah vědomostí, jež jsou rozhodující součástí první části plánu. Jedná se převážně o formu samostudia s možností doplňujících konzultací k jednotlivým bodům tématu. Kouč zároveň provádí ověřování nově získaných znalostí, což je také součástí přípravy. Záměrem je zjistit, do jaké míry je inspektor připraven k vykonání zkoušky.

Pokud kouč usoudí, že je příprava inspektora k vykonání zkoušky dostatečná, požádá bezodkladně vedoucího pobočky o určení termínu k vykonání zkoušky. Ke zkoušce jsou předvoláni členové zkušební komise: předseda komise (vždy ředitel nebo jeho statutární

zástupce), dále je to kouč, vedoucí příslušné pobočky, právník, vedoucí příslušného odborného úseku a personalista provádějící zápis. Zkušební komise zkontroluje splnění všech náležitostí zkoušky, ověří doklady a zkouška budoucího inspektora je provedena.

Dochází ke zpětné vazbě, tedy k vyhodnocení výsledků této ústní zkoušky předsedou komise. Cestou položení doplňkových otázek, dotazů a konstatováním ze strany předsedy komise, že vše je bez připomínek, se ukončí část zkoušky. Ke zhodnocení zkoušky je přizván vedoucí příslušného odborného úseku, který ústně hodnotí úroveň znalostí zkoušeného za jeho přítomnosti. Následuje vyjádření hodnocení ostatními členy komise, kteří řediteli organizace navrhnou závěrečné zhodnocení zkoušky ve formě vyjádření prospěl/neprospěl. Zkouška je ukončena jednoznačným vyjádřením ředitele TIČR. V případě neúspěšně vykonané základní nebo odborné zkoušky má každý právo jedenkrát zkoušku opakovat, avšak nejpozději do deseti dnů od neúspěšného složení této zkoušky.

### **8.3 Vyhodnocování znalostí a popis jejich ověřování**

Vyhodnocování a ověřování praktických dovedností a odborných znalostí se v TIČR jeví jako základní postup k zabezpečení jednotných výkonů při činnostech inspektora vyhrazených technických zařízení. Je při něm využíván systém ověřování znalostí uchazečů k zisku Osvědčení revizního technika. Tuto činnost provádí TIČR ze zákona č.174/1968 Sb. Je-li zkouška složena úspěšně, osvědčení jim TIČR vydá. Obsahem této zkoušky je písemný test obecného charakteru sloužící k prokázání vědomostí z právních legislativních norem a předpisů. Podobný, počítačem náhodně vygenerovaný test, vyplňuje inspektor i na závěr zkoušky z obecných znalostí, kde tímto prokazuje úroveň znalostí. Na rozdíl od testů pro revizní techniky je tento, pro inspektory TIČR, generován v nejvyšší, tedy třetí úrovni obtížnosti. Stejně tak, jako v případě zkoušení revizního technika, má zkouška inspektorská část ústní, ve které se zkoušející komise doptává a zjišťuje úroveň a hloubku odborných znalostí. Oblast dotazů komise se zde také liší, neboť u otázek kladených inspektorovi se zjišťuje patřičná hloubka teoretické přípravy a metodou případové studie se řeší varianty nestandardních stavů.

Vyhodnocování odborných znalostí v TIČR také nepatří mezi standardní metody vyhodnocování vzdělávání, což má své důvody. Odpovědnost za svou práci má každý zaměstnanec. Jeho práce je víceméně individuální, není kolektivní, i když určitá skupina osob dělá stejnou práci, ale ne na stejném zařízení a ne ve stejnou dobu. Naprosto obtížné je hodnotit znalosti a dovednosti každého jednotlivce, neboť hodnotitel by musel být účasten při výkonu práce, což není z provozního hlediska možné. Lze proto velmi obtížně porovnávat udržování znalostí a výkonnost tímto způsobem a prakticky se tento způsob nepoužívá. Využívá se jen pro statistická hlediska. Co se ovšem používá, je hodnocení nedostatků při výkonu činnosti. Některé nedostatky vyplývají z neznalosti uvedené problematiky, a i když jsou konzultovány, nemusí vést k požadované kvalitě zpracovávaného výstupu, některé mohou vyplynout z neschopnosti si neznalost přiznat a určitým procentem jsou zastoupeny i ty, které vyplývají z úmyslu. Tady je kumulována problematika, která se řeší na odborných poradách s cílem zajistit jednotnost výkonu činnosti. I v případě, kdy je připraveno prostředí pro naplňování požadavků jednotnosti je třeba počítat s osobností a individualitou jednotlivce a výsledek tyto skutečnosti odráží. Je potom na vedoucím pracovníkovi, aby dokázal odhadnout, odkud až kam se jedná o individualitu a odkud je patrný záměr zkreslení informací. Řešení těchto problémů probíhá v rovině diskuse na poradách. Pokud není možné dosáhnout toho, aby zaměstnanec prováděl úkony své práce v určitém omezeně tolerantním rozmezí, a není toho možné dosáhnout ani prostředky nápravy, nemůže vykonávat nadále tuto činnost a zpravidla z organizace odchází dobrovolně, nebo je jeho působení ukončeno jiným způsobem.

Výše popsané hodnocení, získávání a ověřování znalostí inspektorů a jejich rozvoj je výhodou práce u Technické inspekce ČR. Je zde zaručena vysoká odbornost a profesionalita zaměstnanců, což vzhledem k charakteru práce samo o sobě vytváří poměrně příznivou pracovní atmosféru. Ani příznivá atmosféra ovšem nezabrání fluktuaci, kde je příčinou příjmový rozdíl. Pokud si chce vedení TIČR vytvořit nějaký systém směřující k omezování nákladů spojených s fluktuací, je to jen výběrem kvalitních zaměstnanců a to nikoliv cestou předepsaných výběrových řízení a za přispění moderních metod a postupů v oblasti personalistiky, ale vyhledávání odborníků v technickém prostředí, jejichž zkušenosti a výsledky práce jsou dostatečně známy, jejich přesvědčování a někdy i několikaletá trpělivost.

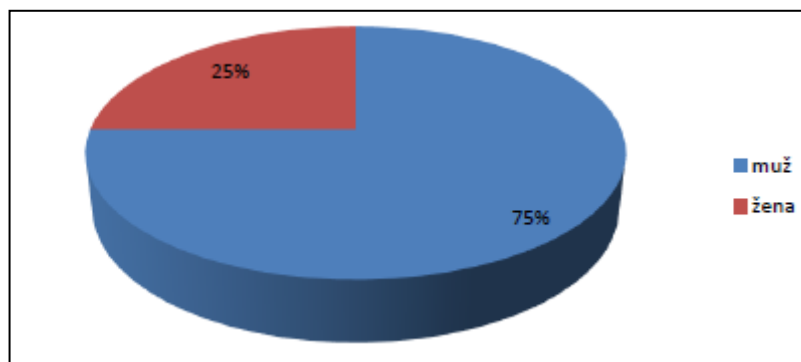
## 9 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Vhodným nástrojem ke zjištění spokojenosti se stávajícím systémem vzdělávání v TIČR včetně jeho následného vyhodnocení je sestaven anonymní dotazník. Po rozeslání všem 85 zaměstnancům TIČR v papírové podobě bylo provedeno zpracování odpovědí na celkem 68 vrácených vyplněných dotazníků, tedy návratnost je 80%, což je velmi uspokojivé. Jednotlivé dotazy jsou seřazeny v následujícím pořadí:

- základní údaje o respondentech
- získání přehledu o vzdělávacích programech, jejich rozsahu, obsahu a zařazení do těchto programů
- zaměření na hodnocení a využití znalostí a dovedností v pracovním životě
- dva dotazy formou otevřených otázek

V první části dotazníku jsou získávána statistická data o respondentech, podílu mužů a žen zaměstnaných v TIČR. V době výzkumu pracovalo v organizaci více mužů než žen, a to tři čtvrtiny. Ženy jsou zaměstnány většinou v administrativních oblastech spisové služby, zpracování podkladů pro účetnictví, mzdové a personální agendě, v dispečinku. Početnou skupinu mužů najdeme hlavně v řadách špičkových specialistů na vysoce odborně-technických místech, kterými jsou především inspektoři vyhrazených technických zařízení plynových, elektrických, zdvihacích a tlakových.

Graf 1: Jste muž/žena?

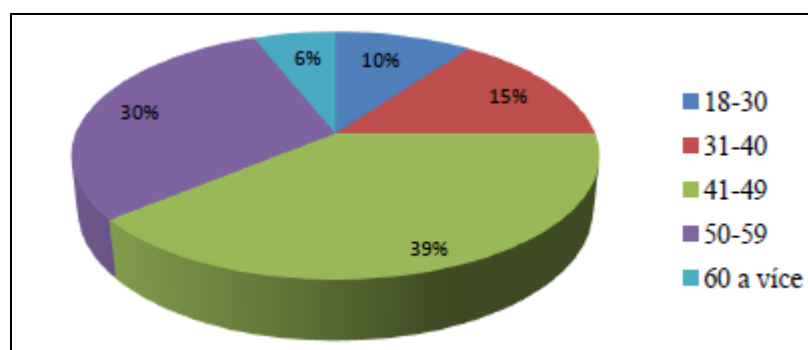


Zdroj<sup>124</sup>

<sup>124</sup> Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Následná informace znázorňuje v Grafu č. 2 věková rozvrstvení pracovníků TIČR. Velice pozitivním jevem je zastoupení všech věkových kategorií v organizaci s mírnou převahou osob nad 50 let. Je tedy velmi pravděpodobné, že zde dochází k předávání znalostí a zkušeností mezi jednotlivci na pracovišti.

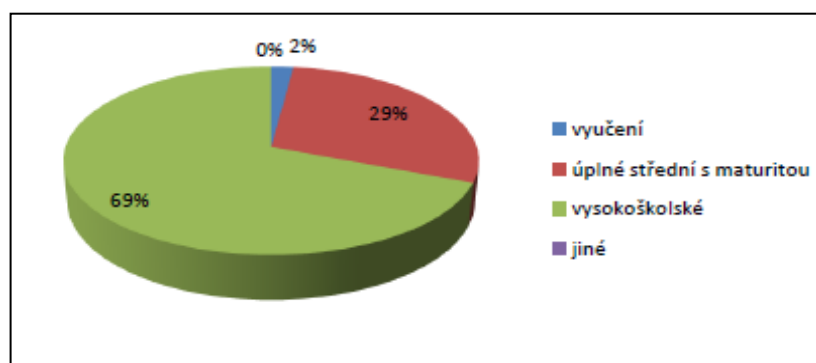
Graf 2: Do jaké věkové skupiny patříte?



Zdroj<sup>125</sup>

Poslední statistická data získaná dotazníkovým šetřením ukazují v Grafu č. 3 rozložení respondentů podle jejich nejvyššího ukončeného stupně vzdělání. Jednoznačně zde převažují vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci, kterých je 69% z celkového množství. Druhá nejvíce zastoupená skupina s 29% jsou středoškolsky vzdělaní s maturitou. V organizaci se vyskytuje pouze jeden pracovník s výučním listem, jiný typ vzdělání se v organizaci dle průzkumu nevyskytuje.

Graf 3: Jaké je vaše dosažené vzdělání?



Zdroj<sup>126</sup>

<sup>125</sup> Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

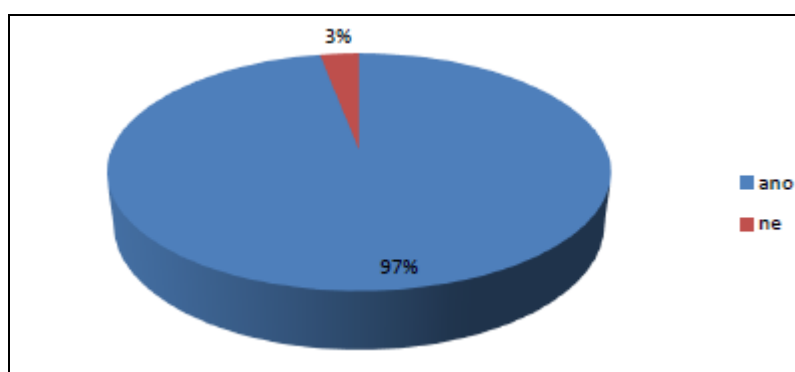
<sup>126</sup> Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)



Ve druhé části dotazníkového šetření se autorka zaměřila na vzdělávání v Technické inspekci ČR. Prostřednictvím této skupiny dotazů je zjišťováno, jak se vzdělávání organizuje, jsou-li zaměstnanci spokojeni s nabídkou rozvojových a vzdělávacích akcí, jak je prováděn výběr pracovníků pro osobnostní rozvoj a vzdělávání a v jakém poměru jsou vzdělávací aktivity rozloženy.

V odpovědi na otázku, byl-li někdy respondent ve svém pracovním životě účastníkem vzdělávání, se jich většina (97%) shodla na účasti v nějakém vzdělávacím programu. Překvapující je tvrzení malého množství respondentů (3%), že se nikdy neúčastnili žádného vzdělávání, přitom minimálně zaškolení v oblasti BOZP, PO či zapracování na pracovním místě, musel zažít každý zaměstnanec. Tuto překvapivou skutečnost autorka vysvětluje tím, že podobná školení normativního charakteru může někdo vnímat jako samozřejmou, a za vzdělávání pak považuje aktivitu spíše rozvojového typu.

Graf 4: Byl/a jste někdy účastníkem vzdělávací akce organizované Vaším zaměstnavatelem?

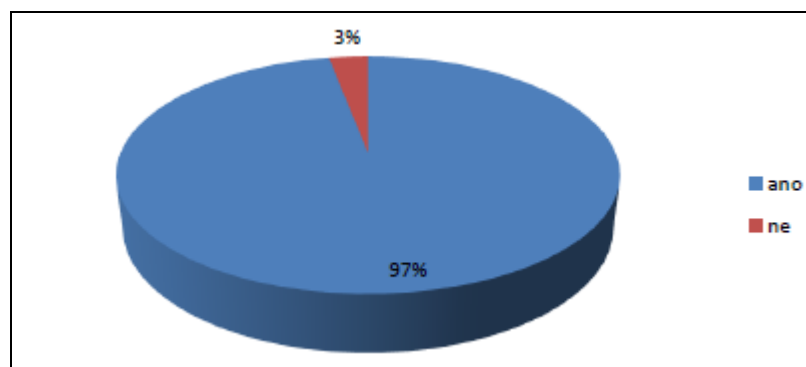


Zdroj<sup>127</sup>

V pořadí páté dotazníkové otázky je zjišťováno, dostává-li se zaměstnanci informací od nadřízeného o zařazení do připravované vzdělávací akce. Může se totiž stát, že teprve po příchodu do práce zjistí zaměstnanec, že se má ten samý den zúčastnit např. školení, aniž by ho kdokoli a jakkoli informoval předem. Pozitivní je, že naprostá většina (97%), byla o začlenění do nějakého vzdělávacího programu předem informována.

<sup>127</sup> Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

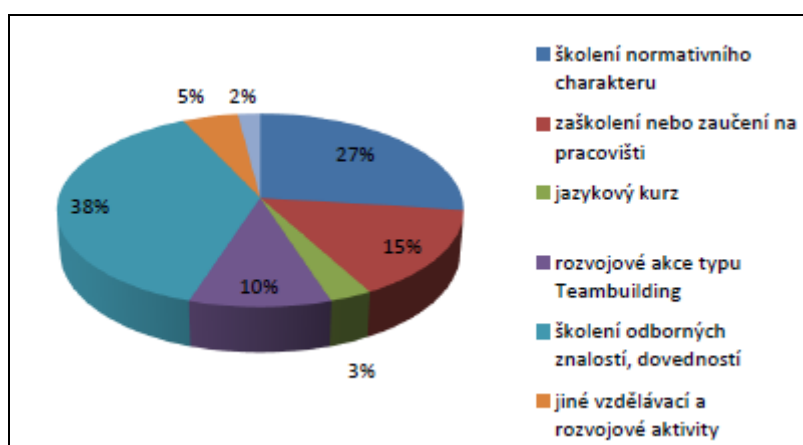
Graf 5: Dostala se k vám včas informace o tom, že jste byl/a zařazen/a do nějaké vzdělávací aktivity?



Zdroj<sup>128</sup>

V grafu č. 6 je zjišťováno, jakých vzdělávacích aktivit se respondenti zúčastnili. Na výběr bylo z několika možných odpovědí. Téměř polovina ze všech respondentů (42%) odpověděla účastí na normativním vzdělávání či zaškolení na pracovišti, rozvojové aktivity uvedlo 10% respondentů. Pouze 2% respondentů se účastnila jazykového kursu a posledních 6% mělo jiné nebo žádné vzdělávací aktivity.

Graf 6: Uved'te prosím vzdělávací aktivity, kterých jste byl/a účastníkem (možnost více odpovědí):



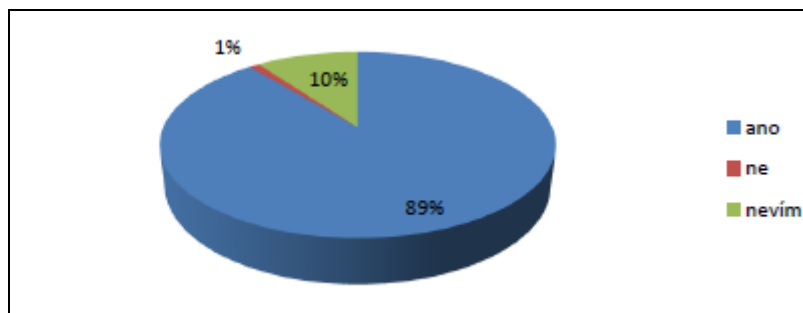
Zdroj<sup>129</sup>

<sup>128</sup> Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

<sup>129</sup> Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Cílem sedmé otázky je zjistit, mají-li respondenti povědomí, jak se mohou přihlásit do vzdělávací akce. Jak je z Grafu č. 7 patrné, informovanost zaměstnanců je velmi dobrá.

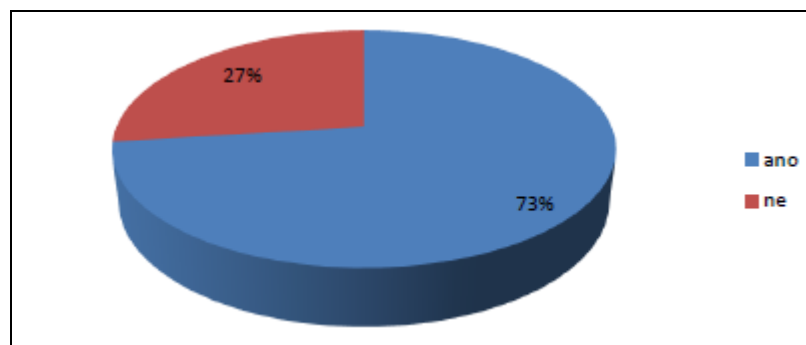
Graf 7: Máte povědomí o tom, jakou formou jsou v TIČR organizovány vzdělávací a rozvojové aktivity a jakým způsobem se na ně lze přihlásit?



Zdroj<sup>130</sup>

Z odpovědí na otázku č. 8, jsou-li spokojeni s nastaveným systémem vzdělávání v TIČR, lze usoudit, že není spokojenost se systémem vzdělávání taková, jakou by zaměstnavatel očekával – se systémem nebylo spokojeno 27% respondentů. V tomto momentu by měla organizace zareagovat, zaměřit se na důvody nespokojenosti a rozpracováním zjistit, tkví-li problémy např. v oblasti výběru školení, jejich náplni, organizaci, nebo je příčina nespokojenosti jiného charakteru. Dotazníková otázka č. 8 je autorkou zároveň zaměřena na Hypotézu č. 1 (viz Kapitola č. 6).

Graf 8: Jste spokojen/a s dosud nastaveným systémem vzdělávání v TIČR?



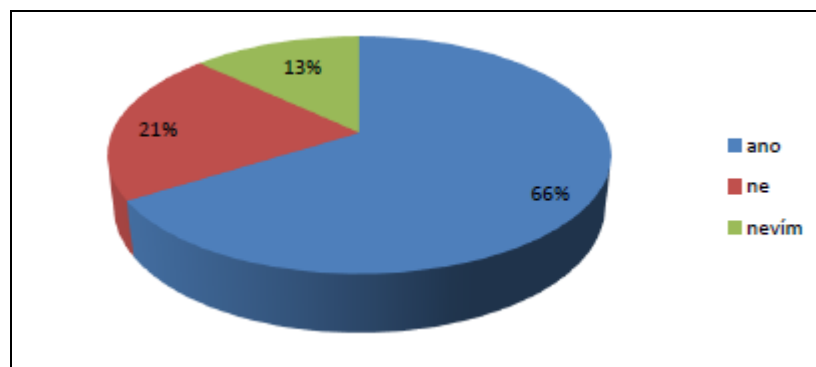
Zdroj<sup>131</sup>

<sup>130</sup> Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

<sup>131</sup> Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Cílem otázky č. 9 je zjistit, jestli někteří respondenti pociťují vůči sobě nespravedlivost při výběru osob určených k účasti na vzdělávání. Také v tomto případě je bohužel patrné, že zhruba čtvrtina z nich se domnívá, že ne vždy je výběr účastníků vzdělávání proveden spravedlivě.

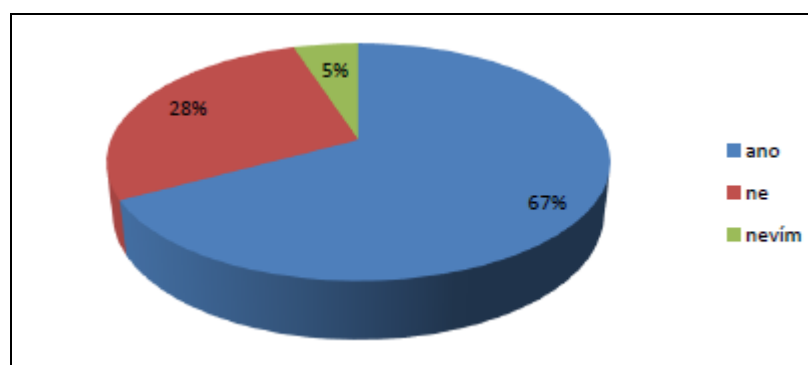
Graf 9: Máte pocit, že nastavený systém vzdělávání v TIČR je spravedlivý?



Zdroj<sup>132</sup>

V desáté otázce zjišťujeme spokojenost zaměstnanců s nabízenými vzdělávacími aktivitami, tedy zda je správně prováděna analýza potřeb vzdělávání v TIČR. Očekávání zaměstnanců s nabízenými školeními mnohdy nemusejí být, i přes správně provedenou analýzu potřeb vzdělávání, v zájemném souladu. Asi 1/3 respondentů spokojena není.

Graf 10: Jste s nabízenými vzdělávacími a rozvojovými aktivitami v TIČR spokojen/a?



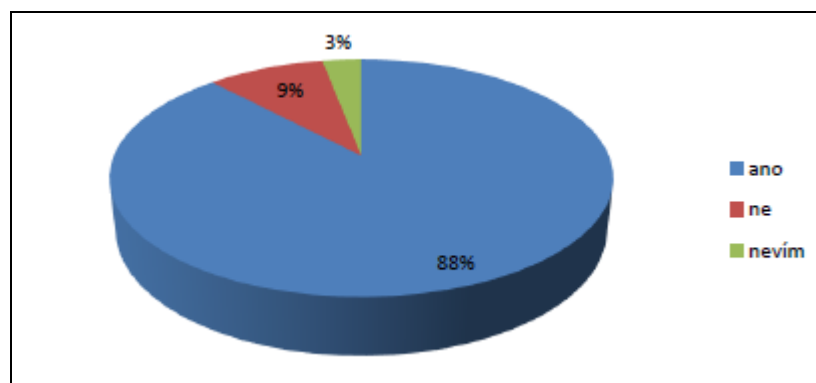
Zdroj<sup>133</sup>

<sup>132</sup> Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

<sup>133</sup> Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Využíváním nově získaných dovedností a znalostí na pracovišti se zabývá otázka č. 11. Z odpovědí respondentů vyplývá, že většina (88%) nově získané znalosti a dovednosti ve své práci na pracovišti využívá.

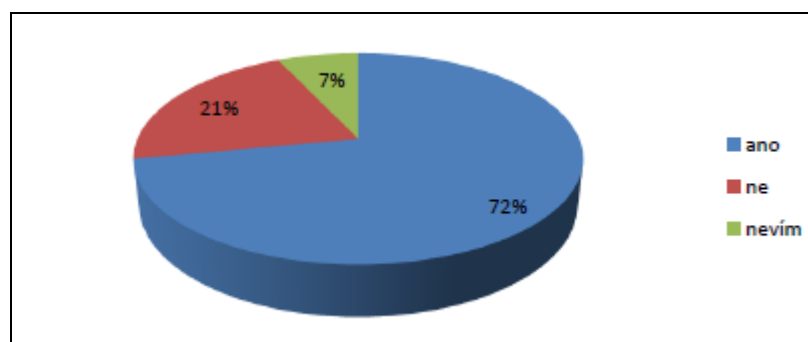
Graf 11: Využíváte nově získané znalosti a dovednosti ze vzdělávacích aktivit ve Vaší práci?



Zdroj<sup>134</sup>

V otázce č. 12 je ověřováno, zda jsou zaměstnanci s výběrem vzdělávání ze strany TIČR spokojeni. Koncepce otázky č. 12 je namířena tak, aby prokázala potvrzení odpovědí v otázce č. 10. K této skutečnosti opravdu došlo. Potvrdilo se, že 21% zaměstnanců nabývá dojmu, že v organizaci není zcela správně provedena analýza vzdělávacích potřeb.

Graf 12: Myslíte si, že výběr vzdělávacích aktivit ze strany Vašeho zaměstnavatele je v souladu s Vašimi potřebami související s Vaší prací?



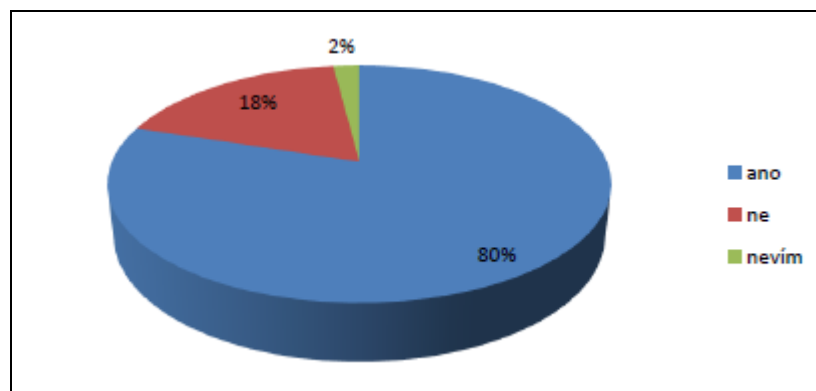
Zdroj<sup>135</sup>

<sup>134</sup> Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

<sup>135</sup> Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Na ohodnocení vzdělávací akce ihned po jejím skončení odpovídali respondenti v otázce č. 13. Podle předpokladu je evaluace prováděna zaměstnanci bezprostředně po akci častokrát, a to i výzkum ukazuje. V něm 80% zaměstnanců potvrdilo, že hodnocení prováděli. Přesto je překvapující, že téměř 20% respondentů ohodnocení neprovádělo.

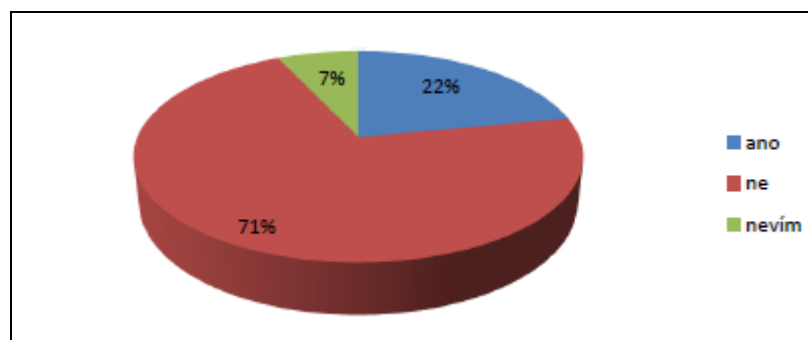
Graf 13: Bylo po Vás požadováno ohodnocení vzdělávací akce ihned po jejím skončení?



Zdroj<sup>136</sup>

Položením otázky č. 14 zjistíme, kolik respondentů bylo o ohodnocení vzdělávací akce požádáno až po delším čase a mohli tedy posoudit přínos vzdělávání. Tato otázka se váže k Hypotéze č. 3. Pouze 22% dotázaných osob takové hodnocení provádělo.

Graf 14: Bylo po Vás, v rámci zpětné vazby, požadováno ohodnocení vzdělávací akce až po delším časovém období od jejího skončení?



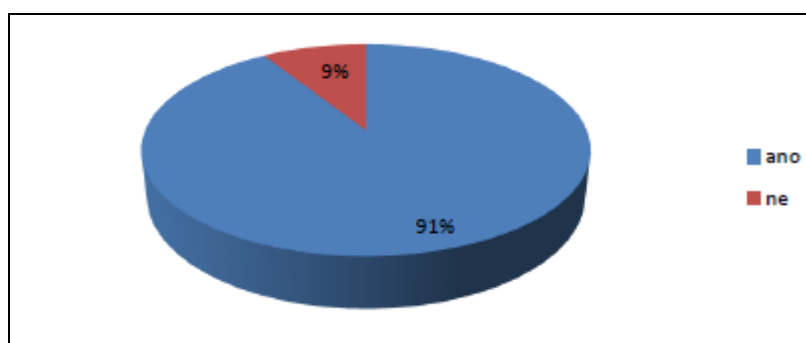
Zdroj<sup>137</sup>

<sup>136</sup> Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

<sup>137</sup> Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 15 mířila k ověření bezprostřední výměny znalostí mezi kolegy, přestože se zaměstnavatel aktivně neúčastní. Grafické znázornění nám jasně ukazuje, že 91% kolegů nemají problém si mezi sebou znalosti a dovednosti předávat, pokud tedy jsou nositeli znalostí. Pouze 9% dotázaných nepředává znalosti žádné. Autorka tento fakt vysvětluje tím, že tato kategorie zaměstnanců nemá žádné specifické dovednosti a znalosti, proto je nemohou se svým okolím sdílet.

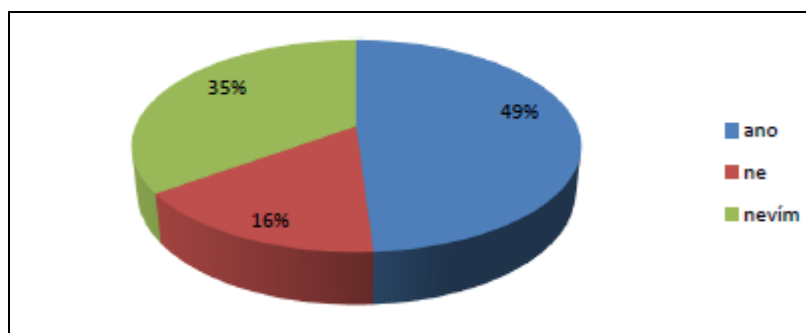
Graf 15: Dochází mezi Vámi a ostatními kolegy na pracovišti ke vzájemnému sdílení či předávání dovedností a znalostí při Vaší práci?



Zdroj<sup>138</sup>

Zásadní rozdíl v odpovědích je vidět na otázku v grafu č. 16. Dotázaní nemají problém sdílet své znalosti, ale už jim není známo, zda zaměstnavatel tyto znalosti a informace ukládá a eviduje. Je možné, že se projevuje obava ze ztráty pracovního místa, neboť by zaměstnavatel mohl nakonec tyto jejich znalosti použít proti jim samotným.

Graf 16: Je Vám známo, že zaměstnavatel eviduje a aktivně sbírá specifické pracovní dovednosti a znalosti svých zaměstnanců?



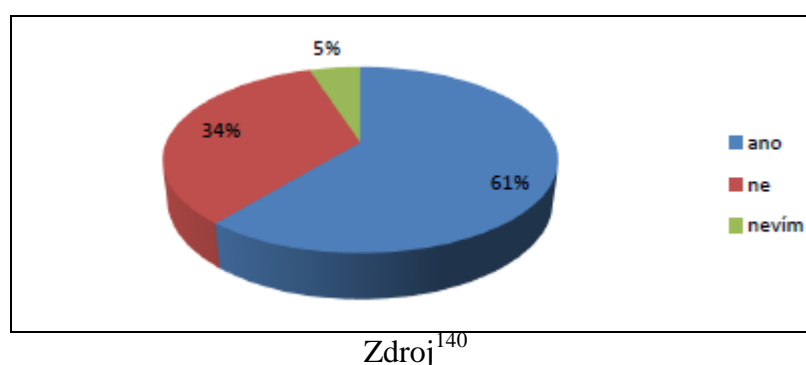
Zdroj<sup>139</sup>

<sup>138</sup> Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

<sup>139</sup> Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

V otázce č. 17 je v podstatě potvrzen výsledek odpovědí respondentů z předcházejících otázek č. 15 a č. 16. Tedy ta informace, že na pracovišti kolega kolegovi znalosti sice předá, ale již nebude tak aktivně seznamovat se svým know-how svého zaměstnavatele. Autorka uvádí několik důvodů, čím to může být: obava ze ztráty zaměstnání, ze ztráty vlastní pozice a vážnosti, či zjištění zaměstnavatele, že takové znalosti nejsou až tak zásadní, že by se nedaly vykonávat jiným, méně kvalifikovaným pracovníkem.

Graf 17: Dochází z Vaší strany k vědomému předávání pracovních dovedností a znalostí Vašemu zaměstnavateli, např. v podobě zácviku nových pracovníků?



Na závěr dotazníku se respondenti volně vyjadřují v rámci dvou otevřených otázek. V první otázce bylo zjišťováno, jaké jsou jejich skutečné potřeby na vzdělávání. Mezi nejčastěji uvedené požadavky patří kurzy cizích jazyků, nácvik měkkých dovedností, jako je komunikace, asertivní jednání, odolnost vůči stresu.

V rámci druhé otevřené otázky bylo respondentům umožněno vyjádřit své názory vedoucí ke zlepšení vzdělávacího systému v TIČR. Odpovědi byly velmi různorodé, ovšem ve většině případů se ukázala jejich jasná potřeba a možnost si vzdělávací akce, např. školení a porady, plánovat s předstihem a pokud možno také s odsouhlasením obou stran. Druhým velice překvapivým zjištěním v rámci této otevřené otázky je, že se zaměstnanci domnívají, že vedoucí úseků málo využívají potenciálu u svých podřízených zaměstnanců, zejména při obsazování nových míst, ale i při vzájemné komunikaci a spolupráci mezi samotnými zaměstnanci a jednotlivými pracovními týmy.

<sup>140</sup> Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)



## 10 SHRNU TÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Shrnutím výsledků výzkumu autorka potvrdí nebo vyvrátí stanovené hypotézy. **Hypotéza č. 1**, tedy že u většiny zaměstnanců dochází k rozdílným požadavkům na vzdělávací aktivity než jaké jim poskytovány, **se částečně potvrdila**. Až téměř 30% respondentů se v otázkách č. 8 a č. 10 vyjádřilo, že se současným systémem vzdělávání v TIČR spokojeno není. Výsledek výzkumu tedy potvrzuje, že v TIČR analýza potřeb vzdělávání chybí nebo je prováděna jen částečně. V této problematice by měl zaměstnavatel dát prostor ke změně, na tuto oblast se zaměřit a ověřit si, kde vzniká rozdíl mezi vzdělávacími potřebami zaměstnance a kde zaměstnavatele.

**Hypotéza č. 2**, že v organizaci jsou vzájemně aktivně sdíleny získané znalosti a dovednosti na pracovišti (knowledge management), **se potvrdila** v otázce č. 15, kdy naprostá většina respondentů (91%) odpověděla kladně. Avšak v odpovědích na otázky č. 16 a č. 17 se ukázalo, že ačkoli sdílení znalostí sice probíhá vědomě, tak jen přirozenou cestou v rámci „kolegiality“. O té skutečnosti, že se v TIČR aktivně sbírají dovednosti a znalosti, má povědomí pouze 49% respondentů. Vědomou úroveň předávání informací a znalostí v pozici, např. školitele, ve skutečnosti realizuje 61% dotázaných. Vedení TIČR by mělo zaměstnance informovat o předávání znalostí, aby tato příspěvková organizace byla stejně úspěšná i v budoucích letech.

**Hypotéza č. 3**, tedy že si TIČR s odstupem času neověřuje využití vzděláváním získaných znalostí a jejich implementaci do praxe, **se z větší části potvrdila**. Výzkumem se ukázalo, že 71% dotázaných neprovádělo zpětné hodnocení, pouze 22% následnou zpětnou vazbu vzdělávací akce realizovalo. Jedinou zpětnou vazbou probíhající v organizaci je ověřování znalostí v rámci zácvikového plánu nového inspektora TIČR (podrobněji popsáno v Kapitole č. 8.3).

Dotazníkové šetření bylo doplněno rozhovorem s ředitelem TIČR, Ing. Oldřichem Küchlerem (úplný přepis viz Příloha B), z něhož vyplývá, že alfou a omegou velmi omezených vzdělávacích akcí, je jejich financování. Z důvodu omezených finančních možností v podmínkách státní příspěvkové organizace se ani nedaří udržet špičkové klíčové odborníky, přestože mají v TIČR možnost odborného vzdělávání a rozvoje.

## 10.1 Návrh na zlepšení

Z dotazníkového šetření i z rozhovoru se statutárním zástupcem, ředitelem TIČR, vyplývá, že v oblasti vzdělávacích aktivit je v organizaci problém jejich vyhodnocení, tedy takové kroky organizace vedoucí k ověřování získaných znalostí a praktických dovedností školením získaných. Hodnocení je realizováno ihned po samotném školení za přítomnosti svědků, tedy ostatních účastníků, kolegů, lektorů. Mnohdy se stává, že evaluace probíhá veřejně, každý jednotlivý účastník musí pronést svůj názor na ohodnocení školení, získané znalosti, pocity. Tedy jsou nuceni posoudit nahlas, v jaké míře a zda vůbec jim vzdělávací program byl či nebyl prospěšný. Proto se často stane, že toto hodnocení není objektivní a o skutečné hodnotě právě proběhlé akce nevyovídají. Jsou-li takto do veřejného hodnocení účastníci natlačeni, stává se často, že jako nespokojenost se vzdělávací akcí uvedou jen takové malicherné problémy, které nikoho nepoškodí, např. příliš krátké přestávky či nevhodná skladba rychlého občerstvení. Pozdější hodnocení s určitým časovým odstupem neprobíhá buď vůbec nebo jen náhodou bez aktivního řízení ze strany TIČR. Přitom takto by mohla být evaluace provedena nezávisle. Delším odstupem od školení je školenému umožněno získané znalosti promyslet, přetřídit a lépe posoudit upotřebitelnost v praxi.

Analýzou interních dokumentů TIČR v kombinaci s rozhovorem s ředitelem TIČR je zjištěno, že finanční situace zde není nijak přívětivá, navíc v podmínkách státní správy se musí veškeré SW programy vysoutěžit v rámci veřejného výběrového řízení a to i na pořízení potřebného počítačového programu. S přihlédnutím k těmto omezením navrhuje autorka jako nejpříjemnější řešení řízené evaluace v rozšíření stávajícího softwaru Helios Orange modulem „Personalistika“. U každého zaměstnance by byla na intranetu TIČR na disku Q vedena vlastní evidence normativního vzdělávání. Systém by automaticky zasílal notifikace těm zaměstnancům, kteří si musí obnovit platnost vzdělávání, např. pravidelné proškolení řidičů vozidel pro služební účely. Jednotlivec pak absolvuje školení prostřednictvím vzdělávací metody e-learning a svůj certifikát zašle personalistce TIČR. Zaměstnanec si následně obnoví, po obdržení certifikátu, platnost daného školení v systému Helios Orange. Zaměstnanec zařazený do nějaké vzdělávací aktivity by byl následně zhruba po půl roce automaticky vyzván samotným systémem k realizaci zpětné vazby, bez svědků a v klidu své kanceláře.

## ZÁVĚR

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců jsou specifickou personální činností, která se v oblasti řízení lidských zdrojů řadí mezi klíčové nástroje. Vzdělávání kmenových zaměstnanců pozitivně ovlivňuje jejich vnější i vnitřní motivaci, připravenost k nutným společensko-ekonomickým změnám a vede ke kladnému vnímání obrazu celé organizace. Díky této skutečnosti má pak organizace množství motivovaných, aktivních zaměstnanců a snadněji tak může nalákat a získat vzdělané, zapálené uchazeče o případné volné pracovní místo.

Cílem diplomové práce byla analýza současných možností vzdělávání a rozvoje ve státní příspěvkové organizaci Technické inspekci České republiky a na základě provedeného výzkumu navrhnout jeho případné zefektivnění a vylepšení.

Diplomová práce je rozčleněna na dvě hlavní části, část teoretickou a praktickou. V teoretické části se autorka opírala o převážně české, ale částečně i zahraniční relevantní zdroje, zákony a aktuální odborné časopisy. V širších souvislostech a z obecného hlediska zde byla popsána problematika týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, avšak s vědomím té skutečnosti, že autorkou vybraná státní příspěvková organizace TIČR, je atypickou státní organizací. V rámci státní správy se na ni totiž zcela neobvykle nevztahuje zákon o státní službě, ani vzdělávání státních úředníků a její zaměstnanci nedostávají za svou práci plat, ale mzdu.

V praktické části diplomové práce bylo použito tří výzkumných metod, a to analýza vnitřních dokumentů týkající se problematiky rozvoje a vzdělávání ve vybrané státní příspěvkové organizaci TIČR, dotazníkové šetření a rozhovor se statutárním zástupcem a zároveň ředitelem Technické inspekce České republiky. Analýza vnitřních dokumentů TIČR byla založena na získávání a vyhledávání relevantních předpisů, řídicích dokumentů a porozumění této dokumentaci. Pro účely této diplomové práce bylo analyzováno množství závazných řídicích dokumentů primárního typu, tedy takových, které vydala sama vybraná státní příspěvková organizace. V naprosté většině se jednalo

zejména o Směrnice ředitele, Příkazy ředitele, Organizační řád, pracovní postupy, popis činností a jejich metodika.

Prostřednictvím výzkumné metody dotazníkového šetření bylo zjištěno, že v organizaci jsou velmi sporadicky hodnoceny realizované vzdělávací akce. Organizace tak nezná dlouhodobější přínos těchto aktivit pro jednotlivé zaměstnance ani pro ni samotnou. Z tohoto důvodu je pro organizaci nezbytné přijetí systému objektivní realizace zpětné vazby. Dotazník je uspořádán tak, aby bylo jednotlivými otázkami zodpovězeno na určité oblasti vzdělávání, na realizování zpětné vazby vzdělávacích aktivit a dále také na předávání a sdílení pracovních dovedností, znalostí a zkušeností v rámci knowledge managementu.

V úvodu praktické části diplomové práce autorka stanovila tři hypotézy, z nichž jedna byla zcela potvrzena, a dvě byly potvrzeny částečně. Obsahem praktické části je dále představení vybrané státní příspěvkové organizace, je zde podrobněji popsán současný stav systému vzdělávání, jeho vyhodnocování a nedostatečná nebo žádná realizace zpětné vazby organizací. S ohledem na omezené finanční prostředky této organizace byl autorkou následně navržen systém získávání zpětné vazby umožňující získat a evidenci přesných dat konkrétní ukončené vzdělávací aktivity. Organizaci to umožní lépe organizovat a řídit vzdělávací programy, čímž snadněji dosáhne motivovaných a vzdělaných zaměstnanců, což autorka považuje za hlavní přínos této práce.

Závěrem lze konstatovat, že cíle diplomové práce se podařilo naplnit a autorka se domnívá, že výsledky výzkumu včetně závěrů z něj budou pro vedení a zaměstnance Technické inspekce České republiky přínosem.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdroj. Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

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

BEDNAŘÍKOVÁ, I. *Kapitoly z andragogiky*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. ISBN 80-244-1193-8.

BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*, 1.vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

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

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

BOHUTÍNSKÁ, J. Nepodléhejme rutině. *Komora, měsíčník Hospodářské komory České republiky*. Praha: Mail Step, 2015, ročník 16, s. 31. ISSN 1802-1247.

CEMPÍREK, B. Klíčovým tématem nejbližší budoucnosti je bezpečnost IT. *CIO Business World*. 2017, č. 6/2017, s. 23. ISSN 1803-7321.

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.

ČESKO, Zákon č. 262/2006 Sb., *Zákoník práce v platném a úplném znění*, 7. vydání. Olomouc: Anag, 2013. ISBN 978-80-7263-796-6.

DANĚK, A. Rutina všude kolem nás. *Práce-mzdy-odvody*. 1. měsíčník, ročník XII. Žilina: Print Centrum, 2013, s.79. ISSN 1801-9935.

DRUCKER, P. Byznys naruby. *Profit Mladá fronta*. 2017, měsíčník č. 9/2017. ISSN 1805-2592.

HAVLÍK, R. *Aktuální problémy společnosti z pohledu sociologie*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2016. ISBN 80-7452-121-4.

CHADT, K. *Uplatnění tvořivosti v manažerské praxi*, 1. vydání. Praha:VOX, 2009. ISBN 978-80-86324-75-3.

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. ISSN 1214-522X.

KAMENÍČEK, J. *Lidský kapitál*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 2012. ISBN 978-80-246-2139-5.

KAŇÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Pedagogická fakulta, 2003. ISBN 80-7042-244-0.

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

KOHOUT, K. *Zásady obecné pedagogiky*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2002. ISBN 80-7048-043-2.

- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-807261-168-3.
- LINHART, J. a kol. *Slovník cizích slov pro nové století*, 1. vyd. Český Těšín: Dialog, 2003. ISBN 80-85843-61-7.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Tvořivost a inovace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2016-6.
- MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2. vyd. Praha: Aspi, 2004. ISBN 80-7357-045-9.
- MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*, 1. vyd. Praha: Codex, 2000. ISBN 80-85963-93-0.
- NOVÝ, I. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.
- PALÁN, Z. *Výkladový slovník lidské zdroje*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PAULOVČÁKOVÁ, L. Kurzy celoživotního vzdělávání: Prohloubení kvalifikace. *Univerzitní listy*. 2017, č. 1, s. 24. ISSN 2464-7225.
- PETŘÍKOVÁ, R. *Moderní management znalostí*. 4. vyd. Příbram: Kamil Mařík-Professional publishing, 2010, ISBN 978-80-7431-011-9.
- SKLENÁK, V. *Data, informace, znalosti a Internet*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, ISBN 80-7179-409-0.
- 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.

ŠUKALOVÁ, V. Řízení talentů v podniku. *Daně a účetnictví*. 2017, roč. XVIII, č. 3-4, s. 109-110. ISSN 1214-522X.

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

TOTH, D. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Power print, 2010. ISBN 978-80-87415-05-4.

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

TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

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

TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, ISBN-80-7179-884-3.

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 zahraničních zdrojů**

FITZ-ENZ, J. DAVISON, B. *How To Measure Human Resources Management*, 3rd. ed. New York: McGraw-Hill, 2002. ISBN 0-07-136998-8.

PRUSÁKOVÁ, V. Andragogika je vhodným oborem pro všechny, kdo pracují s lidmi. *Univerzitní listy*. 2017, č. 2, s. 8-9. ISSN 2464-7225.

SHUKLA, R. *Talent Management: Process of Developing and Integrating Skilled Workers*. 1st. ed. New Delhi: Global India Publications Pvt Ltd, 2009. ISBN 978-93-80228-10-5.

SCHWEYER, A. *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. 1st. ed. Canada: WILEY Ltd, 2004. ISBN 0-470-83386-6.

## **Seznam použitých internetových zdrojů**

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>

TIČR. *O nás*. [online]. © 2015 [cit. 2017-09-10]. Dostupné z: <http://www.ticr.eu/onas>

TIČR. *O nás*. [online]. © 2015 [cit. 2017-10-27]. Dostupné z: <http://www.ticr.eu/onas>

*Vyhláška č. 398/2001, o stanovení poplatků za činnosti organizací státního odborného dozoru při provádění dozoru nad bezpečností vyhrazených technických zařízení účinný od 09. 11. 2001*. [online]. © 2015 [cit. 2017-09-26]. Dostupné z: <https://zakony.judikaty.info/cz/predpis/vyhlaska-398/2001>.

## SEZNAM ZKRATEK

- CŽV - celoživotní vzdělávání
- ČR - Česká republika
- ICT - informační a komunikační technologie
- IT - informační technologie
- MPSV - Ministerstvo práce a sociálních věcí
- např. - například
- OSOD - organizace státního odborného dozoru
- pozn. - poznámka
- TIČR - Technická inspekce ČR
- VIP - vedoucí inspektor pobočky
- VTZ - vyhrazené technické zařízení

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslova pyramida hierarchie lidských potřeb .....	17
Obrázek 2: Plán osobního rozvoje – fáze přípravy a realizace.....	18
Obrázek 3: Příklad pojetí učící se organizace.....	32
Obrázek 4: Opakující se cyklus systematického vzdělávání v organizaci.....	49
Obrázek 5: Plán vzdělávání má odpovědět na tyto otázky: .....	52
Obrázek 6: Efektivní učení v procesu vzdělávání dospělých .....	53
Obrázek 7: TIČR – logo státní příspěvkové organizace .....	58
Obrázek 8: TIČR – struktura výnosů .....	63

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Charakter profesního vzdělávání .....	38
Tabulka 2: Hamblinův přístup k vyhodnocování vzdělávání .....	54
Tabulka 3: Harmonogram výzkumu .....	57
Tabulka 4: Identifikace TIČR .....	59

## Seznam grafů

Graf 1: Jste muž/žena? .....	71
------------------------------	----

Graf 2: Do jaké věkové skupiny patříte? .....	72
Graf 3: Jaké je vaše dosažené vzdělání? .....	72
Graf 4: Byl/a jste někdy účastníkem vzdělávací akce organizované Vaším zaměstnavatelem? .....	73
Graf 5: Dostala se k vám včas informace o tom, že jste byl/a zařazen/a do nějaké vzdělávací aktivity? .....	74
Graf 6: Uveďte prosím vzdělávací aktivity, kterých jste byl/a účastníkem (možnost více odpovědí): .....	74
Graf 7: Máte povědomí o tom, jakou formou jsou v TIČR organizovány vzdělávací a rozvojové aktivity a jakým způsobem se na ně lze přihlásit? .....	75
Graf 8: Jste spokojen/a s dosud nastaveným systémem vzdělávání v TIČR? .....	75
Graf 9: Máte pocit, že nastavený systém vzdělávání v TIČR je spravedlivý? .....	76
Graf 10: Jste s nabízenými vzdělávacími a rozvojovými aktivitami v TIČR spokojen/a? .....	76
Graf 11: Využíváte nově získané znalosti a dovednosti ze vzdělávacích aktivit ve Vaší práci? .....	77
Graf 12: Myslíte si, že výběr vzdělávacích aktivit ze strany Vašeho zaměstnavatele je v souladu s Vašimi potřebami související s Vaší prací? .....	77
Graf 13: Bylo po Vás požadováno ohodnocení vzdělávací akce ihned po jejím skončení? .....	78
Graf 14: Bylo po Vás, v rámci zpětné vazby, požadováno ohodnocení vzdělávací akce až po delším časovém období od jejího skončení? .....	78
Graf 15: Dochází mezi Vámi a ostatními kolegy na pracovišti ke vzájemnému sdílení či předávání dovedností a znalostí při Vaší práci? .....	79

Graf 16: Je Vám známo, že zaměstnavatel eviduje a aktivně sbírá specifické pracovní dovednosti a znalosti svých zaměstnanců? ..... 79

Graf 17: Dochází z Vaší strany k vědomému předávání pracovních dovedností a znalostí Vašemu zaměstnavateli, např. v podobě zácviku nových pracovníků? ..... 80

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A - Dotazník: Spokojenost s nastaveným systémem vzdělávání v TIČR .....I

Příloha B – Rozhovor s ředitelem TIČR..... V

## Příloha A - Dotazník: Spokojenost s nastaveným systémem vzdělávání v TICŘ

Vážené kolegyně, Vážení kolegové,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto anonymního dotazníku, jehož cílem je získání dat a informací ke zpracování analýzy k mé Diplomové práci na téma: „*Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců vybrané státní příspěvkové organizace.*“ Tato Diplomová práce je součástí mého navazujícího magisterského studia, obor Andragogika – směr Řízení lidských zdrojů, na Univerzitě Jana Amose Komenského Praha.

Případné podněty a připomínky mi, prosím, zasílejte na email: [lenka.stefkova@ticr.cz](mailto:lenka.stefkova@ticr.cz)

Děkuji Vám předem za Váš čas a věřím, že výsledky výzkumu a závěry z něj budou nejen pro vedení Technické inspekce České republiky přínosem.

Bc. Lenka Štefková

---

**1) Jste muž / žena?**

- a) žena
- b) muž

**2) Do jaké věkové skupiny patříte?**

- a) 18 – 30
- b) 31 – 40
- c) 41 – 49
- d) 50 – 59
- e) 60 a více

**3) Jaké je vaše dosažené vzdělání?**

- a) vyučení
- b) úplné střední s maturitou
- c) vysokoškolské
- d) jiné

**4) Byl/a jste někdy účastníkem vzdělávací akce organizované Vaším zaměstnavatelem?**

- a) ano, byl/a jsem účastníkem
- b) ne, nepamatuji se

- 5) **Dostala se k vám včas informace o tom, že jste byl/a zařazen/a do nějaké vzdělávací aktivity?**
- a) ano, tuto informaci jsem zaznamenal/a včas
  - b) ne, tato informace se ke mně nedostala
- 6) **Uveďte prosím vzdělávací aktivity, kterých jste byl/a účastníkem (možnost více odpovědí):**
- a) školení normativního charakteru (např. BOZP, PO, školení řidičů, ... atd.)
  - b) zaškolení nebo zaučení na pracovišti (např. uživatelská práce s IT technologiemi, obsluha strojů a zařízení, ... atd.)
  - c) jazykový kurz (např. anglický jazyk, ...)
  - d) rozvojové akce typu Teambuilding (např. neformální posezení v rámci celopodnikové porady vedení, kolektivní sporty s ostatními kolegy, ... atd.)
  - e) školení odborných znalostí, dovedností, předávání zkušeností (např. odborné semináře, Technický den TIČR ve Strakonících, celostátní konference elektrotechniků – COKE, ... atd.)
  - f) jiné vzdělávací a rozvojové aktivity
  - g) žádné vzdělávací ani rozvojové aktivity
- 7) **Máte povědomí o tom, jakou formou jsou v TIČR organizovány vzdělávací a rozvojové aktivity a jakým způsobem se na ně lze přihlásit?**
- a) ano
  - b) ne
  - c) nevím
- 8) **Jste spokojen/a s dosud nastaveným systémem vzdělávání v TIČR?**
- a) ano, systém je dostačující
  - b) ne, systém mi nevyhovuje
- 9) **Máte pocit, že nastavený systém vzdělávání v TIČR je spravedlivý?**
- a) ano, myslím si, že je spravedlivě nastaven
  - b) ne, je nespravedlivý
  - c) nevím, nedovedu to objektivně posoudit



- 10) **Jste s nabízenými vzdělávacími a rozvojovými aktivitami v TIČR spokojen/a?**
- a) ano, jsem spokojen/na
  - b) ne, nejsem spokojen/na
  - c) nevím
- 11) **Využíváte nově získané znalosti a dovednosti ze vzdělávacích aktivit ve Vaší práci?**
- a) ano, určitě je využívám
  - b) ne, z větší části je nevyužiji
  - c) nevím, nedovedu posoudit
- 12) **Myslíte si, že výběr vzdělávacích aktivit ze strany Vašeho zaměstnavatele je v souladu s Vašimi potřebami související s Vaší prací?**
- a) ano, jsou v souladu s mými očekáváními
  - b) ne, většinou v souladu není
  - c) nevím, nedovedu to posoudit
- 13) **Bylo po Vás požadováno ohodnocení vzdělávací akce ihned po jejím skončení?**
- a) ano, a to bezprostředně po skončení
  - b) ne, nebylo požadováno
  - c) nevím
- 14) **Bylo po Vás, v rámci zpětné vazby, požadováno ohodnocení vzdělávací akce až po delším časovém období od jejího skončení?**
- a) ano
  - b) ne, nebylo požadováno
  - c) nevím
- 15) **Dochází mezi Vámi a ostatními kolegy na pracovišti ke vzájemnému sdílení či předávání dovedností a znalostí při vaší práci?**
- a) ano
  - b) ne

- 16) Je Vám známo, že zaměstnavatel eviduje a aktivně sbírá specifické pracovní dovednosti a znalosti svých zaměstnanců?**
- a) ano, je mi to známo
  - b) ne, toto mi není známo
  - c) nevím
- 17) Dochází z Vaší strany k vědomému předávání pracovních dovedností a znalostí Vašemu zaměstnavateli, jako například v podobě zácviku nových pracovníků?**
- a) ano, k předávání dochází
  - b) ne, vědomě k předávání nedochází
  - c) nevím
- 18) Jaký typ vzdělávání podle Vašeho názoru v nabídce TIČR chybí?**
- 19) Vyjádřete se, prosím, co konkrétně by mohl zaměstnavatel udělat z hlediska Vaší větší spokojenosti se systémem vzdělávání v TIČR?**

Zdroj<sup>141</sup>

---

<sup>141</sup>Autorka práce, 2017 (vlastní zpracování)

## **Příloha B – Rozhovor s ředitelem TIČR**

**Otázka č. 1: Pane řediteli, vnímáte možnost vzdělávání a odborného rozvoje v TIČR jako motivaci pro zaměstnance?**

*„Ano i ne. Každá organizace má zájem o stabilní a motivované zaměstnance, ale jakým způsobem to udělat? Pokud se nám podaří najít a vybrat vhodné mladé lidi, je tento člověk nejdříve po roce připraven samostatně vykonávat svou práci. Musí projít v první fázi školením a prvním stupněm zkoušek, následnou praxí zakončenou druhým stupněm zkoušek, kdy následuje ještě dohled v běžné inspektorské činnosti. Po celý ten rok pobírá mzdu a další naši zaměstnanci se mu musí věnovat na úkor svého času, tedy poměrně ekonomicky náročná záležitost. Pokud takový mladý člověk získá ještě několik let praxe a je z něj špičkový odborník ve své profesi, nastupuje proces, proti kterému jsou všechny teoretické metody neúčinné. Jedná se o nabídky firem, které mají o tyto mladé odborníky zájem. Proto se daří udržet trvalý zájem a motivaci jen u těch zaměstnanců, kteří jsou odborně erudovaní, zkušení, ale spíše se blíží důchodovému věku.“*

**Otázka č. 2: Pane řediteli, tak jako všem zaměstnancům TIČR vám předkládám dotazník ke zjištění spokojenosti s nastaveným systémem vzdělávání v TIČR. Souhlasíte s uveřejněním a analýzou výsledků v mé diplomové práci?**

*„Ano, výsledky průzkumu mě samotného zajímají a rovněž tak srovnání mého názoru na věc v konfrontaci s názory mých podřízených zaměstnanců.“*

**Otázka č. 3: Myslíte si, že si zaměstnanci vzájemně sdílejí své zkušenosti, znalosti a dovednosti na pracovišti?**

*„Jen částečně, moje zkušenost říká, že čím starší, zkušenější a vysoce odborný inspektor je, tím více se u něj projevuje neochota své dlouholeté a mnohdy těžce získané zkušenosti a znalosti předat. Mnohokrát jsme s kolegy diskutovali, jak tomuto nešvaru zabránit, ale bohužel nelze nikoho nutit násilím. U starších pracovníků se také projevuje problém neochoty přijímat nové postupy, učit se novým věcem, čímž dochází ke zpomalování požadované dynamiky rozvoje organizace.“*

**Otázka č. 4: Pane řediteli, myslíte si, že zaměstnanci mají jiné požadavky na vzdělávací potřeby, než jaké jim je v TIČR nabízeno?**

*„To si nemyslím, to vím. V oblasti vzdělávání je kladen velký důraz na vzdělávací aktivity pro technické pracovníky, tedy inspektory VTZ, které jsou pro organizaci klíčoví. Méně už se staráme o administrativu – tam si vesměs každý hlídá aktuálnost svých znalostí z hlediska změny legislativy. Je to proto, že hospodaříme s financemi, které si sami vyděláme, a těch je tak akorát, aby pokryly provoz a mzdy. Proto nám také v minulosti odešlo hodně odborníků, například specialistů na jaderná zařízení. Na novém pracovišti mají třikrát méně práce za třikrát více peněz, než dostanou u státního odborného dozoru. Jako zaměstnavatel jim nemáme co nabídnout, aby zůstali a byli motivováni. To co preferují zaměstnanci starší a v předdůchodovém věku, je například možnost seberealizace a odborného růstu, to u mladších zaměstnanců zpravidla převažuje finanční ohodnocení. V tomto případě není ani třeba provádět velkou analýzu příčin odchodovosti, nebo nespokojenosti. Zde jasně stojí mzda 25.000 Kč proti mzdě 80.000 Kč.“*

**Otázka č. 5: Ověřujete si vy, jako zaměstnavatel, u svých zaměstnanců využití jejich školením získaných znalostí pro uplatnění v praxi?**

*„Opět odpovím, že částečně a prakticky jen v případě nových inspektorů. Ti musí projít v první fázi školením a prvním stupněm zkoušek, následnou praxí zakončenou druhým stupněm zkoušek, kdy následuje ještě dohled v běžné inspektorské činnosti. Proces vzdělávání odborných technických inspektorů je velice pečlivě zpracovaný, avšak se nedostatečně provádí hodnocení vzdělávacího programu. Jak jsem již uvedl, vše záleží na financích a těch v naší příspěvkové organizaci bez příspěvku není mnoho nazbyt.“*

**Vážený pane řediteli, děkuji vám za rozhovor a za váš čas.**

Zdroj<sup>142</sup>

---

<sup>142</sup> Autorka práce, 2017 (vlastní zpracování, interview s: Ing. Oldřich Küchler, ředitel TIČR)

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Bc. Lenka Štefková

**Obor:** Andragogika (Mgr. směr A – Řízení lidských zdrojů)

**Forma studia:** Kombinované

**Název práce:** Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců vybrané státní příspěvkové organizace

**Rok:** 2018

**Počet stran textu bez příloh:** 76

**Celkový počet stran příloh:** 6

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 46

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 4

**Počet internetových zdrojů:** 4

**Vedoucí práce:** PhDr. Miloš Chlad, CSc.