

REGIONÁLNÍ ROZVOJ  
MEZI TEORIÍ A PRAXÍ

4/2017

## Obsah

ÚVOD.....	3
TEORIE MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ PODLE PATENTOVÉHO ZÁKONA .....	4
PŘÍLIV POTENCIÁLNÍ PRACOVNÍ SÍLY DO EVROPSKÉ UNIE .....	13
VLIV OSOBNOSTI MANAŽERA NA POLITIKU MANAGEMENTU LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	18
VZDĚLÁVÁNÍ V BEZPEČNOSTNÍCH SBORECH – KONCEPT PRO KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY A CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO STAVU .....	25
VYVÁŽENÝ LEADERSHIP – NOVÝ MODEL ROZVOJE MANAŽERŮ PRO ÉRU DIGITALIZACE.....	33
RADIÁLA BRNA / DOPRAVNÍ TRASA JAKO LIMIT MĚSTA.....	39
MOTIVACE KE STUDIU A KARIÉRA STUDENTŮ A ABSOLVENTŮ VYSOKÉ ŠKOLY REGIONÁLNÍHO ROZVOJE: VÝSLEDKY PRŮZKUMU 2017 .....	46
PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ V ČESKÝCH ŠKOLÁCH .....	55
ZAMĚSTNÁNÍ STARŠÍCH PRACOVNÍKŮ A TRH PRÁCE.....	64
SPOLEČENSKÝ A URBÁNNÍ VÝVOJ PŘEDINCKÝCH CIVILIZACÍ CENTRÁLNÍHO ANDSKÉHO AREÁLU .....	71
SPECIFIKA PERSONÁLNÍ PRÁCE V REGIONÁLNÍM ŠKOLSTVÍ.....	95
NOVÝ VZDĚLÁVACÍ PRVEK V SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ PŘÍSLUŠNÍKŮ BEZPEČNOSTNÍCH SBORŮ .....	106

## ÚVOD

### EDITORIAL

Vážení čtenáři,

Další rok je za námi a my k Vám přicházíme s letošním posledním číslem odborného recenzovaného časopisu Regionální rozvoj mezi teorií a praxí. Sešla se v něm směsice článků, z nichž mnohé některé zazněly na podzimní konferenci „Human Resources in Regional Development (HRRD 2017), která se konala na Vysoké škole regionálního rozvoje a Bankovním institutu – AMBIS v Praze.

Aktuální číslo přináší dvanáct původních a double blind recenzovaných článků. Jsou jimi práce Otakara Němce a Aloise Suryňka *Zaměstnanost a nezaměstnanost osob starších 55 let a age management*, Davida Zámka a Jany Firstové *Nový vzdělávací prvek v systému vzdělávání příslušníků bezpečnostních sborů*, Jany M. Šafránkové a Martina Šikýře *Motivace ke studiu a kariéře studentů a absolventů Vysoké školy regionálního rozvoje: Výsledky průzkumu 2017* a Karla Pavlicy a Ingrid Matouškové *Vyvážený leadership - nová koncepce rozvoje manažerů*. Dále pak práce Michaely Tureckiové *Vedení a řízení lidí v českém regionálním školství pohledem vedoucích pracovníků*, Gabriely Antošové *Teorie motivace jako prostředek k odměňování zaměstnanců patentového zákona*, Moniky Pálkové *vzdělávání v bezpečnostních sborech – koncept pro kvalifikační požadavky a charakteristika současného stavu*. Autorská dvojice Jiří Dědina a Kamila Vítková přispěli dvěma články s názvem *Přiliv potenciální pracovní síly do Evropské unie a Vliv osobnosti manažera na politiku managementu lidských zdrojů*. Časopis je zakončen dvěma články zaměřenými míce k prostorovým souvislostem regionálního rozvoje, a to prací Ivy Poslušné *Radiála Brna / dopravní trasa jako limit města* a autorského kolektivu Vladimíry Šilhánkové, Michaela Pondělíčka a Ivy Poslušné na téma *Společenský a urbánní vývoj předinckých civilizací centrálního andského areálu*.

Na tomto místě bych si jen znovu dovolila připomenout, že všechny publikované články byly dvěma nezávislými recenzenty. Časopis je zařazen do databáze ERIH+ a stále usiluje o zařazení do databáze SCOPUS.

Za redakční radu Vám přeji úspěšný rok 2018 a věřím, že našemu časopisu zachováte i nadále přízeň a bude pro Vás inspirativním čtením i v novém roce.

Vladimíra Šilhánková  
V Hradci Králové, prosinec 2017

## **TEORIE MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ PODLE PATENTOVÉHO ZÁKONA**

### **THEORY OF MOTIVATION FOR COMPENSATION OF EMPLOYEES OF THE PATENT LAW**

Ing. Gabriela Antošová, Ph.D.

Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut – AMBIS  
Nárožní 2600/9, 158 00 Praha 5, Česká republika  
E-mail: gabriela.antosova@vsrr.cz

#### Klíčová slova:

Patentový zákon, teorie motivace, zaměstnanci, odměňování

#### Keywords:

Patent law, theory of motivation, employees, compensation

#### Abstrakt:

Východiska vnitřních směrnic pochází z legislativy a jsou v souladu s patentovým zákonem v rámci spravedlivého odměňování zaměstnance při uplatňování vlastnických práv. Tento příspěvek nastiňuje mnohem širší záměr odměňování, které má zakotvenost v teorii motivace, je s ní dokonce velmi úzce spojen a dává smysl vykonávané činnosti vynálezci či zaměstnavateli v procesu celého inovačního systému. Záměrem je polemika o využití teorie motivace jako zásadního prostředku při nastavení metodiky odměňování zaměstnance s dodržением výchozí legislativy a se zaručením spravedlnosti jak pro zaměstnance (vynálezce), tak pro zaměstnavatele. Tato polemika je výsledkem vlastního šetření na základě sběru sekundárních a primárních dat, kdy v závěru je vyústěna v navrhovaná řešení při odměňování zaměstnanců s využitím několika modelů motivační teorie.

#### Abstract:

The bases of internal directives come from legislation and are in accordance with the Patent Law in the context of fair compensation of employees in application of property rights. This paper introduces a broader framework of compensation that is embedded in the theory of motivation, is closely linked to it, and makes sense to the inventor or employer in the process of the whole innovation system. The purpose is a controversy about the use of the theory of motivation as an essential means of setting the methodology of employee compensation with the respect to the basic legislation and with the guarantee of fairness for both employee (inventor) and employer. The controversy is the result of the author's research based on the collection of secondary and primary data. It aims to proposals for employee compensation using several models of motivational theory

## Úvod, cíle a metodika

Cílově zaměřená teorie byla stanovena v posledních třiceti pěti letech na základě empirických výzkumů vedených americkými psychology (Locke a Latham, 2002). Teoretický rámec motivace je již známý východisky (Ryan, 1980) jako je vědomé ovlivňování celé akce. Cíl je účel nebo záměr akce k dosažení specifické úrovně odbornosti obvykle omezené stanoveným časovým limitem. V této souvislosti je možné pozorovat ambivalence mezi přiměřenou odměnou a dodatečným vypořádáním zaměstnanců v rámci patentového zákona. Pokud zohledníme spravedlivé vypořádání zaměstnanců patentového zákona či určení výše odměny ve vnitřních směrnících u jednotlivých českých či evropských institucí se můžeme setkat v soudní praxi se zdoluhavými spory mezi zaměstnavateli a zaměstnanci při uplatňování vlastnických práv. Co je tedy vlastní v rámci teorie motivace či cílově zaměřené teorie pro zaměstnance a jejich zaměstnavatele? Jak by měly vycházet vnitřní směrnice z legislativy, nebo jak by měly být v souladu s patentovým právem? Tvorba směrnic by neměla odporovat legislativě či se odchylovat od stanovených předpisů v rámci uspokojení zaměstnaneckých potřeb či očekávání? Existuje snaha vytvořit modifikace tohoto zákona, tak aby byla využita motivace zaměstnance k lepšímu dosažení výsledku při uplatňování vlastnického práva? Je tato snaha motivačního elementu na straně zaměstnavatele zcela zásadní při dosahování konkurenceschopnosti na základě inovací? Ovlivňuje snad ekonomický stimul zaměstnance k tvorbě neočekávaných výsledků?

Tento článek se snaží zachytit faktory ovlivňující výkon zaměstnance v souladu s patentovým zákonem a předpisy vnitřních směrnic, tak aby neodporovaly legislativě a potřebám či očekáváním zaměstnavatelů a zaměstnanců (tvůrců intelektuálního vlastnictví). Tento článek je založen na zjištěních a výsledcích výzkumu pod názvem *Komplexní teoretický model pro odhad přiměřené finanční odměny za inovace vytvořené zaměstnanci*, kdy v roce 2016 byly provedeny čtyři řízené diskuse (*focused group*) s advokáty a soudci České a Slovenské republiky ohledně odměňování v rámci patentového zákona. Řízené rozhovory byly tvořeny šesti otevřenými otázkami, které obsahovaly 1–6 rozšiřujících podotázek týkajících se jednotlivých faktorů zaměřených na spravedlivé odměňování zaměstnanců v rámci patentového práva. Mezi tyto faktory byly zařazeny následující pojmy: alternativní odměna, podniková směrnice, přiměřenost odměny, dodatečné vypořádání, promlčení, přínos z vynálezu, využití vynálezu, hodnota vynálezu, faktory výše odměny a exkluzivita práva. Každá *focused group* trvala v průměru 1,5 hodiny a byla tvořena 4–6 zúčastněnými dané diskuze.

### 1. Motivační teorie z pohledu zaměstnance

Forma odměny pro zaměstnance nemusí představovat pouze ekonomický stimul, jak uvedl v praxi například Tomáš Baťa už v roce 1930. Motivačním faktorem pro zaměstnance, tak byla například nemovitost, která zavazovala jeho činnost k dlouhodobé a efektivní spolupráci. Jiný stimul než ekonomický, tedy může být mnohem přínosnější než ekonomický, a to v podobě fixace zaměstnaneckého výkonu vedlejšími motivy, kdy se může jednat o vzájemné momenty výhodné pro obě strany smluvního jednání (výsledky *focused group*). „Nárok“ na odměnu za zaměstnanecký vynález potom může být samotným motivačním faktorem pro zaměstnance, který má již představu o nároku (z patentového zákona) a specificky stanovené přiměřené odměně (určené vnitřní směrnici dané instituce). Tento motivující „nárok“ neboli faktor pak směřuje zaměstnance k výkonu neboli kreativitě či vyvíjecí se aktivitě neboli povědomí o něčem, co by mohl pro zaměstnavatele vytvořit, ať už se jedná o zlepšovací návrhy či samotný vynález. Odměny mají za následek vysokou spokojenost stejně jako vysoká soběstačnost

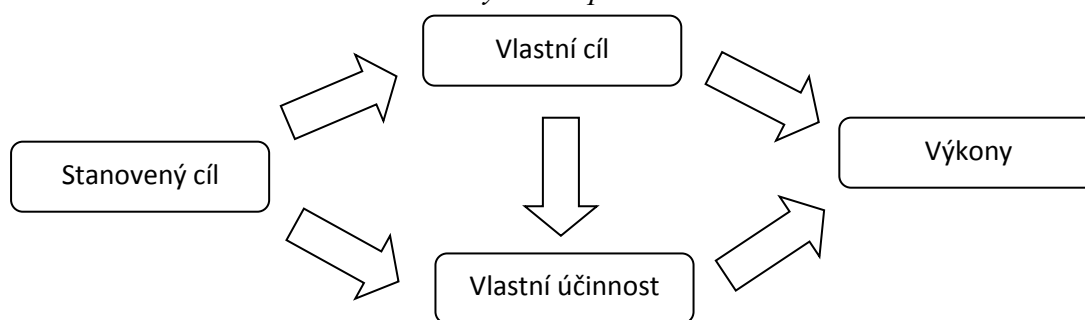
týkající se vnímané schopnosti má za následek uspokojit budoucnost prostřednictvím stanovení ještě vyšších cílů. Vysoká výkonnost zaměstnance vysvětluje, jak vysoké cíle vedou k vysokému výkonu, což zase vede k odměnám, jako je uznání a povýšení.

Tento cyklus ovšem také může být odrazem nedostatku přímého spojení mezi prací, spokojeností a následnou produktivitou, kdy může při výkonu zaměstnance nastat problém (Locke a Latham, 2002). Následek uspokojení z činnosti je tedy nepřímý, nikoliv přímý stimul. Spokojenost práce vede ke kvalitnímu výkonu pouze tehdy, když zaměstnanec podporuje organizační závazek vůči zaměstnavateli v podobě konkrétního a náročného cíle.

Vedlejšími stimuly jsou také například sportovní benefity (Lerner a Locke, 1995) či zdravotnické výhody (Gauggel in Locke a Latham, 2002). Vztah mezi cílem a výkonem je totiž nejsilnější motiv při odhodlání zaměstnance dosáhnout stanoveného cíle. Závazek zaměstnance vůči zaměstnavateli byl stanoven jako nejdůležitější faktor například ve výzkumu Klein, Wesson, Hollenbeck a Alge (1999). Pro dosažení cílového závazku jsou také stanoveny dvě klíčové kategorie: prvními jsou faktory na základě, kterých je snahou zaměstnance dosažení cíle vzhledem k důležitosti výsledku či očekávání důsledku vynaložené práce k dosažení cíle a těmi druhými faktory jsou právě přesvědčení, že mohou tohoto cíle dosáhnout (vlastní účinnost). Každá akce vynaložená zaměstnancem je tzv. motivačním nábojem (Locke, 1991), který se skládá z osobních cílů zahrnujících cílový závazek a vlastní účinnost. Tyto elementy představují velice často, ne ovšem vždy, bezprostřední a vědomé motivační faktory působení. Jejich působení může zprostředkovat účinky externích pobídek.

Vztah mezi dosažením obtížného cíle, obtížností vlastního cíle, vlastní účinností či výkonností je možné podle (Locke a Latham, 1990) po úpravě znázornit následovně.

**Obrázek 1:** *Vztah mezi dosažitelností cíle, samostatně stanoveným cílem, vlastní účinností a výkonem práce*



*Zdroj: upraveno podle Locke a Latham, 1990*

Na základě tohoto znázornění si můžeme také uvědomit, že díky přiřazení náročného cíle samo o sobě vyvolá soběstačnost zaměstnance, protože ta právě implicitně vyjadřuje důvěru vedoucí zaměstnance k moci dosažitelnosti cíle. Dle amerických psychologů je vzájemný vztah mezi procesy stanoveného vlastního cíle a vlastní účinností vyšší, pokud nejsou přiřazeny žádné cíle.

## 2. Motivační teorie z pohledu zaměstnavatele

Na předešlé schéma také navazuje zpětná vazba zaměstnavatele bez předem stanovených jakýkoliv cílů (například v podobě dodatečného vypořádání, kdy výsledek výkonu práce zaměstnance není předmětem smluvního vztahu, ale byl vytvořen a zaměstnavatel uplatnil nárok v rámci patentového zákona). Účinky zpětné vazby jsou tedy zprostředkovány cíli, neboli jsou stanoveny v reakci na zpětnou vazbu. Autoři Bandura a Cervone (1986) nebo Locke a Bryan (1968) zjistili, že obě veličiny výše uvedené cíle (stanovené zaměstnavatelem či vlastním určením zaměstnanci) a vlastní účinnost zprostředkují efekt zpětné vazby.

Vědecké studie dále také ukázaly, že nastavení konkrétního obtížného cíle vede k výraznému zvýšení produktivity zaměstnanců. Z tohoto důvodu je dobré v rámci motivace zaměstnanců vycházet z modelu vysoké výkonnosti a z cílově zaměřené teorie.

K pochopení organizačního chování byla také v praxi příležitostně používána teorie sebeurčení (Deci a Ryan, 2000; Gagné a Forest, 2008), která ovšem nabízí obrovský potenciál ke studiu organizačních procesů a výsledků (Kuvaas et al., 2016). Výsledky analýz (Deci, Koestner a Ryan, 1999) ukázaly pozitivní výsledky vlivu motivace odměňování pro slovní pobídky a negativní výsledky pro hmotné odměňování. Hlavním poznatkem této studie je, že vnitřní motivace zaměstnance vyvolává tzv. stav nouze. Tento poznatek ve skutečnosti představuje, že negativní vlivy na zaměstnance více vyvolává odměna vázaná jednoduše na zapojení do činnosti než odměna vázaná na stanovenou úroveň výkonu (tedy výkonnostně podmíněnou odměnu). V rámci teorie sebeurčení se opět setkáváme s problémem, že například zaměstnanec nemohl internalizovat cíle zaměstnavatele z vnějších důvodů. Z tohoto důvodu někdy zaměstnavatelé mohou použít pouze donucovacích technik, jako je metoda propojení zaměstnance s organizačním výkonem. Takto hovoří Frey a Osterloh (2005) o konceptu extrémní motivace, která ovšem nevede výlučně k očekávanému sladění cílů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

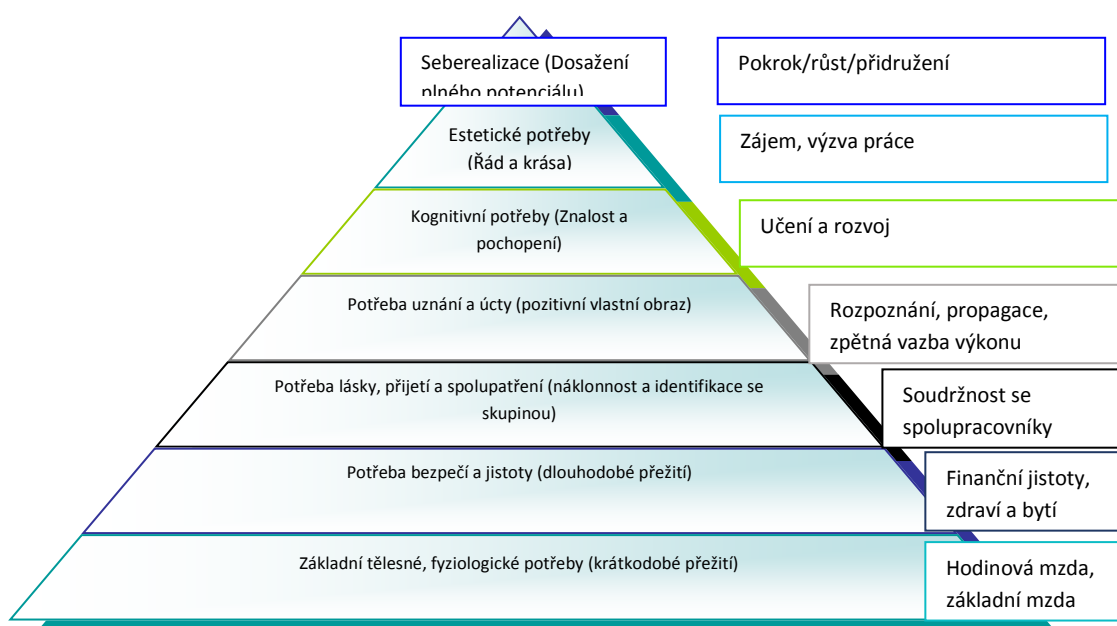
Naopak koncepce Kuvaas et al. (2016) odměňování založeného na výkonu představuje pozitivní vlivy základní odměny na vlastní motivy zaměstnance a jeho pracovní úsilí, dále pak pozitivní vlivy roční a čtvrtletní variabilní odměny na kontrolovanou motivaci a pracovní úsilí zaměstnance, ovšem s negativním vlivem na návratnost investic zaměstnavatele. Variabilní složky odměn mají také negativní vlivy na vlastní motivaci zaměstnance a samozřejmě na návratnost investic zaměstnavatele. Autoři naznačují, že na základě jejich zjištění by měla být zaměstnavateli zvažována důležitost kladená na výši základního platu při určování způsobu zlepšení angažovanosti zaměstnance při jeho optimální výkonnosti. Vzhledem k tomu, že základní plat byl pozitivně spojen s vlastní pracovní motivací zaměstnance, který splňuje tržní hodnotu nebo ji překračuje, může zvýšit pocity autonomie zaměstnance či pocity jeho kompetence.

Zaměstnavatelé musí tedy riskovat, tak aby motivovali zaměstnance k vyššímu výkonu za účelem jejich umístění v rámci konkurenceschopnosti na trhu. Z tohoto je tedy patrné sledovat myšlenku českých advokátů, kdy se potýkáme s otázkou, zda odměna funguje či nefunguje. Zda je účelem odměny obecná potřeba inovace dosáhnout pokroku, či motivovat konkrétního zaměstnance, nebo snad účelem jsou obě varianty. Pokud je zájmem zaměstnavatele dvojnásobně uvedený smysl, tak je skutečně nutné určit její funkčnost. Funkčnost odměny se poté vyvíjí v čase (vlastní výzkum potvrzen i tvrzením amerických odborníků), již při vzniku legislativy a směrnic, přičemž se může ukázat, že účel té odměny byl jiný, než byl její efekt, mohlo se jednat

například o tzv. „všimné“ zaměstnanec. Inovace jsou poměrně nové téma, což může směřovat k motivaci zaměstnanec k vyššímu výkonu. Na druhou stranu je zcela jiné zaměstnat zaměstnanec skutečně jen k vytváření inovací, pak v právní praxi není patrný důvod udělovat ještě zvláštní odměnu, když už zaměstnanec má ve smluvním vztahu pouze inovační činnost. Důvodem je mnohem vyšší konkurence na pracovním trhu a mezi vynálezci projevující se ve smyslu jejich schopnosti dohodnout si nadstandardní podmínky spolupráce za inovace či vynález (výsledky vlastního šetření, 2016).

Znalosti spravedlivého odměňování zaměstnanců v rámci inovací České republiky jsou stále nedostačující. Východiskem jsou účinky kompenzace, odměňovací systém je stále aktuální téma, kdy je třeba vycházet z Maslowovy hierarchie (obrázek 2) uspokojení psychologických potřeb (Latham, 2007). Tato okolnost právě může být klíčová pro kompenzační systémy při vyrovnání příbuznosti autonomní pracovní motivace, lepšího výkonu a dobrého „bytí“ zaměstnanec.

**Obrázek 2:** Transakční odměny, souvislost mezi přiměřeným odměňováním a Maslowovou hierarchií potřeb



*Zdroj: upraveno podle WorldatWork (Organization), 2007)*

Dalším východiskem stanovení odměn může být také studie Gagné a Forest (2008), kteří vyhodnotili kompenzační systémy na základě extrakce základních charakteristik, které kategorizovali do jednotlivých vzájemně se ovlivňujících struktur:

- I. **absolutní částka finančního charakteru,**
- II. **vnímání spravedlnosti vyrovnání ve smyslu distribuční spravedlnosti** (Zapata-Phelan, Colquitt, Scott a Livingston, 2009), která předpokládá dodržování několika pravidel stanovených zaměstnavatelem v rozhodovacím procesu. Zaměstnavatel musí využívat přesné informace za předpokladu jeho nezaujaté konzistence mezi



- jednotlivými zaměstnanci, dále je dobré, aby nabízel opravné mechanismy řešení a reprezentoval zájmy klíčových skupin s dodržением běžných etických norem.
- III. **poměr fixní částky odměny versus variabilní** (v závislosti na uplatnění vlastnického práva),
  - IV. **objektivitu či subjektivitu posudku výkonnosti, která určuje kompenzaci** (Kunz, 2015), což má za účel objasnit vzájemnou interakci mezi hodnocením objektivního a smíšeného výkonu, na jedné straně, smluvního vztahu a spontánní motivací zaměstnance, stejně jako dopad této interakce na pracovní úsilí.
  - V. **počet osob, který určuje náhradu výkonnosti** (individuální či skupinová odměna).

Na základě těchto vlastností představili již zmiňovaní autoři model uspokojující potřeby a ovlivňující vnitřní motivaci prostřednictvím spravedlivého odměňování zaměstnanců, což vede k ovlivnění výkonu zaměstnance a jeho blahobytu.

**Tabulka 1:** *Vliv kompenzace na pracovní motivaci*

<b>Struktura</b>	<b>Proměnná vlivu struktury</b>
ad I)	Distribuční spravedlnost a potřeba uspokojení
ad II)	Potřeba uspokojení
ad III)	(iii. je ovlivněná dále pracovním prostředím>potřeby uspokojení>procesní spravedlnost (v závislosti na objektivní a subjektivní výkonnosti hodnocení<vliv pracovního prostředí)
ad IV)	Procesní spravedlnost a potřeby uspokojení>vlastní motivace a předpoklad duševního zdraví
ad V)	>spolupráce a konkurenční prostředí>potřeba uspokojení>vlastní motivace a předpoklad duševního zdraví

*Zdroj: upraveno podle Gagné a Forest (2008)*

Tento model také zohledňuje kritiku tradiční motivace (Lawler, 2000) při využití odměňování za výkon bez jasného alternativního řešení pro organizační struktury, odpovídá i na výzkumy o odměňování se zohledněním psychologických proměnných (Rynes, Gerhart a Parks, 2005). Individuálním výkonem v tomto modelu byla stanovena odměna na základě systému základního odměňování, platby za výkon (Kuvaas et al., 2016), mimořádného odměňování, odměňování za zásluhy či kvalifikačního odměňování. Dále organizačním výkonem autoři v modelu stanovili odměnu na základě sdílení zisků společností (Coombs a Gomez-Mejia, 1991; Petera a Fibírová, 2015) či zásob a opcí společností. Nakonec skupinový výkon byl stanoven ve smyslu gainsharingu (Welbourne, Balkin a Gomezmeja, 1995).

## **Závěr**

Při porovnání úsilí, které mnoho organizací investuje při doladění platebních systému k vyřešení spojených problémů s konkurencí na trhu doplněných o nedostatečnou motivaci zaměstnanců a problémy s udržení si postavení na trhu možná nejvíce překvapují výsledky založené na výzkumu Kuvaas et al. (2016), kdy pozorujeme velmi negativní vlivy propojené s variabilní složkou mzdy zaměstnance. S tímto problémem se setkáváme již v legislativě, kdy se hovoří o přiměřené odměně či dodatečném vypořádání, které není přesně určeno, což se stává také velmi problematické při řešení soudních sporů spojených s duševním vlastnictvím. Důvody fungování systému kompenzace ve smyslu přiměřené odměny určil již v padesátých letech Frederick Hertzberg, který na základě faktorů ovlivňujících pracovní úsilí identifikoval

16 faktorů, mezi které zařadil 6 motivátorů jako růst, rozvoj, odpovědnost, samotná práce, uznání či úspěch. Musíme ovšem pamatovat na skutečnost, že motivátory sami o sobě nezahrnovaly plat a výhody, které určují motivaci, (WorldatWork /Organization/, 2007).

Existuje několik základních problémů při určování odměňování. Není překvapením ani to, že nejnižší úroveň spokojenosti zaměstnanců v rámci patentového zákona se týká pochopení smyslu odměňování. Problém se nadále komplikuje velkým rozptylem firemních kultur a filozofie lidských zdrojů. Kompenzace se projevuje jako emocionální problém obou zúčastněných stran smluvního ujednání upravený legislativou, která nepřímo určuje výši přiměřené odměny a dále dodatečného odměňování. Na straně zaměstnavatelů je tedy určit tuto výši specifickou směrnicí, která může dodat zaměstnanci pocit sebevědomí spojený se základním platem, včetně zvyšování zásluh. Motivační plány mohou ovlivnit výkon zaměstnance, což ovlivňuje i hodnotu jejich náhrad. Vnímání vlastní hodnoty je zapříčiněna poskytováním představy zaměstnavatelem zaměstnanci na základě pracovních míst, nikoliv na hodnotě každého jednotlivce. Odborníci by měli být v dalších výzkumech velmi citliví, při argumentaci jak platit odměny a jakým způsobem zmiňovat změny v nastavených pravidlech, ať už v legislativě, tak v zavedené právní či soudní praxi.

Řešení může být založeno na několika faktorech motivačního modelu, který naznačuje, že schopnost časových nároků se bude rovnat výstupu, přičemž má odrážet také intelektuální kapitál a hodnotový systém každého jednotlivce. Znalosti pak mohou být měřeny z hlediska nákladů nebo počtu stanovených hodin práce (vstupu) nebo testováním na úrovni dovedností. Pracovní úsilí je z velké části založeno na ochotě (tedy na závazku vůči zaměstnavateli) při optimalizaci zaměstnaneckých dovedností a hodnotách. Pokud hovoříme o jednotlivci, tento stupeň ochoty vytvářet inovace vychází pak ze spokojenosti zaměstnance. V případě, že demonstrujeme snahu společnosti poskytovat zaměstnanci systém odměňování (Ellig, 2007) – nemusí se jednat přímo o zaměstnání, tak se dotýkáme problematiky bezpečnosti práce, která je také důležitým faktorem. Úroveň spokojenosti s kompenzačními systémy je nakonec možné měřit hloubkou a připraveností uplatňovat intelektuální vlastnictví dané společnosti, což může být i hlavním východiskem pro určení základní odměny či dodatečného odměňování zaměstnance.

## Použité zdroje

BANDURA, A. a CERVONE, D. (1986). Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38(1), 92–113.

COOMBS, G. a GOMEZ-MEJIA, L. R. (1991). Cross-Functional Pay Strategies in High-Technology Firms. *Compensation & Benefits Review*, 23(5), 40–48.

DECI, E. L., KOESTNER, R. a RYAN, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627, 668, 700.

DECI, E. L. a RYAN, R. M. (2000). The ‘What’ and ‘Why’ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

ELLIG, B. R. (2007). *The complete guide to executive compensation*. New York: McGraw-Hill. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/id/10204564>

FREY, B. S. a Osterloh, M. (2005). Yes, Managers Should Be Paid Like Bureaucrats. *Journal of Management Inquiry*, 14(1), 96–111.

GAGNÉ, M. a FOREST, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3), 225–232.

KLEIN, H. J., WESSON, M. J., HOLLENBECK, J. R. a ALGE, B. J. (1999). Goal commitment and the goal-setting process: conceptual clarification and empirical synthesis. *The Journal of Applied Psychology*, 84(6), 885–896.

KUNZ, J. (2015). Objectivity and subjectivity in performance evaluation and autonomous motivation: An exploratory study. *Management Accounting Research*, 27, 27–46.

KUVAAS, B., BUCH, R., GAGN, M., DYSVIK, A. a FOREST, J. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion*, 40(5), 667–680.

LATHAM, G. P. (2007). *Work motivation: history, theory, research, and practice*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

LAWLER, E. E. (2000). *Rewarding excellence: pay strategies for the new economy*. San Francisco: Jossey-Bass.

LERNER, B. S. a LOCKE, E. A. (1995). The Effects of Goal Setting, Self-Efficacy, Competition, and Personal Traits on the Performance of an Endurance Task. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17(2), 138–152.

LOCKE, E. A. (1991). The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 288–299.

LOCKE, E. A. a BRYAN, J. F. (1968). Goal-Setting as a Determinant of the Effect of Knowledge of Score on Performance. *The American Journal of Psychology*, 81(3), 398.

LOCKE, E. A. a LATHAM, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.

LOCKE, E. A. a LATHAM, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.

PETERA, P. a FIBÍROVÁ, J. (2015). Základní přístupy k „profit-sharingu“ a náměty na další využití. *Český Finanční a Účetní Časopis*, 2015(3), 97–117.

RYAN, T. A. (1980). *Intentional behavior: an approach to human motivation*. New York: Ronald Press.

RYNES, S. L., GERHART, B. a PARKS, L. (2005). Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 571–600.

WELBOURNE, T., BALKIN, D. a GOMEZMEJIA, L. (1995). Gainsharing and Mutual Monitoring - a Combined Agency-Organizational Justice Interpretation. *Academy of Management Journal*, 38(3), 881–899.

WORLDATWORK (Organization) (Ed.). (2007). *The WorldatWork handbook of compensation, benefits & total rewards: a comprehensive guide for HR professionals*. Hoboken, N.J: John Wiley & Sons.

ZAPATA-PHELAN, C. P., COLQUITT, J. A., SCOTT, B. A. a LIVINGSTON, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 93–105.

### **Poděkování**

Tento článek byl podpořen Grantovou agenturou České republiky No. GA16-01383S “Komplexní teoretický model pro odhad přiměřené finanční odměny za inovace vytvořené zaměstnanci”.

# **PŘÍLIV POTENCIÁLNÍ PRACOVNÍ SÍLY DO EVROPSKÉ UNIE**

## **INFLOW OF POTENTIAL LABOUR FORCE INTO THE EUROPEAN UNION**

Jiří Dědina, Kamila Vítková

Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut AMBIS, a.s.  
Nárožní 2600/9 158 00 Praha 5, Česká republika  
E-mail: jiri.dedina@vsrr.cz

Vysoká škola ekonomická v Praze  
Nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3, Česká republika  
E-mail: kamila.vitkova@vse.cz

### Klíčová slova:

Migrace, imigrace, zaměstnanost, Evropská unie

### Keywords:

Migration, immigration, employment, the European Union

### Abstrakt:

Autoři článku provedli situační analýzu migrace cizinců ve vybraných státech EU (Česká republika, Slovensko, Maďarsko a Polsko) za posledních pět let. Zjistili, že dochází ke zvýšenému pohybu cizinců za prací do zemí s vyšší životní úrovní. Na základě podrobnějšího výzkumu bylo zjištěno, že migrace a imigrace cizinců se v jednotlivých státech EU značně liší. Jedná se zejména o státy, z kterých cizinci přicházejí. Z výsledků výzkumu autoři nastínili směry budoucího vývoje a migrace ve vybraných zemích EU. Autoři chtějí také zjistit rozsah a strukturu budoucích pracovních migrací a na jakých faktorech bude především migrace záviset s ohledem na strukturální nezaměstnanost.

### Abstract:

The authors have conducted a situational analysis of migration of foreigners in selected EU countries (Czech Republic, Slovakia, Hungary and Poland) in the last five years. They have found out that there is increased movement of foreigners to work in countries with higher standards of living. On the basis of more detailed research, it was found that migration and immigration of foreigners across the EU states varies considerably. It varies mainly in countries from which foreigners come. The result of the research outlined the future development of migration in selected EU countries. The aim of the authors is also to identify the extent and structure of future labour migration and on what migration factors will migration depend with regard to structural unemployment.

## Úvod

Migrace představuje změnu vycházející z prostorových pohybů, při kterých dochází ke změně trvalého pobytu obyvatelů. Rolný a Lacina (2001) definovali imigraci jako „mechanický pohyb obyvatelstva a znamená to proces stěhování lidí za hranice trvalého bydliště.

Podle směru pohybu rozdělujeme migranty na imigranty a emigranty. Emigrant je člověk migrující z území určitého státu s úmyslem usadit se v jiném státě na dobu delší než jeden rok. Imigrant je člověk migrující na území určitého státu s úmyslem usadit se v něm na dobu delší než jeden rok. (IOM, 2015).

Na základě toho, z jakých důvodů se obyvatelstvo rozhodne migrovat, K. Koser (2007) vytvořil čtyři kategorie migrantů podle toho, jestli jde o:

- Migranty, kteří se k migraci rozhodli svobodně nebo k ní byli donuceni.
- Migranti, kteří opustili svůj stát z politických důvodů.
- Migranti, kteří odešli legálně nebo nelegálně.

Kvalifikovaní nebo nekvalifikovaní migranti. Zvláštní skupinu zde tvoří takzvaný ICTs – Inter Corporate Transferees – jedná se o zaměstnance firem, kteří pravidelně migrují, ale stále působí v jedné společnosti nebo mezinárodní korporaci.

V první řadě je důležité říci, že neexistuje teorie, která by vysvětlovala důvody k mezinárodní migraci jako celku. Existuje množství teorií, které jsou založeny na různých vědních oborech a jsou nezávislé jedna na druhé. Největší vliv na teorii mají obory jako ekonomie, sociologie, nebo demografie. Goldin (2011) například uvádí, že migrační proces je tvořený velkou škálou vzájemně propojených faktorů. Tyto faktory působí na mikro, mezo a makro úrovni. V rámci mikro úrovně se o migraci rozhoduje na úrovni jednotlivce nebo domácnosti. To znamená, že potenciální migranti zvažují a porovnávají výhody a nevýhody, které z migrace do jiného státu vyplývají.

Počáteční teorie braly do úvahy pouze mzdové rozdíly mezi státy jako důvod k migraci mezi nimi. Rozhodnutí jednotlivce nebo rodiny je tvořené i na základě makro faktorů. Jako hlavní faktory můžeme vzpomenout demografické, politické či ekonomické podmínky, které označujeme jako push a pull faktory. Mezi push faktory můžeme zařadit politickou nestabilitu nebo ekonomické podmínky. Z pull faktorů můžeme vzpomenout opozici k push faktorům (politická stabilita a stabilní ekonomika).

Barša a Baršová (2005) uvádějí, že emigranti se často zaměřují na specifické pracovní obory, a to do specifických zemí, kde je o dané obory zájem. Společným rysem situace na trhu práce vyspělých zemí je přetrvávající nepřizpůsobení se novým životním podmínkám určité části domácí pracovní síly měnícím se potřebám moderního trhu práce. V řadě zemí nechybějí pouze odborníci v oboru informačních a komunikačních technologií, ale i jiné profese. Existuje neuspokojená poptávka po nízko kvalifikovaných profesích v zemědělství, ruční výrobě, stavebnictví, pohostinství, turismu a domácích službách. Tyto strukturální deficity trhů práce vedly některé země k přehodnocení dosavadních migračních politik a k opětovnému rekrutování dočasné cizí pracovní síly s cílem získat z migrací dlouhodobý prospěch. Tento jev způsobuje řada vlivů. Například vývoj nových technologií vyvolal nedostatek kvalifikovaných pracovních sil patrný zejména v informačních technologiích a sektoru komunikací již v devadesátých letech. Stárnutí populací ekonomicky vyspělých zemí vytváří poptávku po určitých službách,

jako jsou úklid v domácnosti či sociální a zdravotní služby. Sektor vzdělávání má rovněž specifické potřeby pracovních sil, které nejsou v mnoha zemích uspokojeny. (Horáková, 2003)

## 2. Metodika a cíl

Odborné cíle příspěvku jsou zaměřeny na shromáždění, zpracování a interpretování dat týkajících se vyčíslení počtu migrantů ve vybraných zemích Evropské unie za určité časové období. Cílem výzkumu bylo zmapování dlouhodobých trendů ve vývoji migrací (zejména pracovních) do vybraných států Evropské unie. Jednotlivá data jsou čerpána jednak z databáze Eurostat, OECD a jednak ze statistických úřadů jednotlivých států Evropy. Dílčím cílem práce je také shromáždění teoretických charakteristik, vysvětlení pojmosloví a odborných názorů jednotlivých autorů k dané problematice. Mezinárodní migrace cizí pracovní síly do jednotlivých států Evropské unie je již několik let aktuální téma. S migrací souvisejí problémy na trhu práce a zaměstnanosti.

## 3. Výsledky a diskuse

Autoři předkládají výsledky situační analýzy migrace a imigrace v jednotlivých vybraných státech Evropy. Zaměřili jsme se na státy, které svou polohou patří do střední Evropy a srovnali jsme jejich migrační vývoj se státy patřící do Západní Evropy.

Česká republika na konci roku 2014 měla počet cizinců s povolením k pobytu na území České republiky 434,5 tis. Podíl zahraničního obyvatelstva na celkové populaci (10 512,5) dosáhl 4,13 % (Eurostat, 2016). Podíl obyvatelů s trvalým povolením na pobyt v poměru s ostatními zahraničními rezidenty roste. Poprvé překročil v roce 2013 podíl obyvatel s krátkodobým povolením. Tento trend pokračoval také v roce 2014. Dvě pětiny zahraničních rezidentů byli občané států EU. V roce 2014 většina zahraničních obyvatel pocházela převážně z Ukrajiny (23,5 %), ale vysoký počet pochází i ze Slovenska (20,9 %) a Vietnamu (13,3 %). (Eurostat, 2016).

V roce 2014 představovalo 97,7 tis. pracujících cizinců 2 % z celkového počtu pracujícího obyvatelstva v České republice. Přesto, že tento podíl nebyl veliký, představoval nárůst o 35 % oproti roku 2009 (Eurostat, 2016). Nezaměstnanost cizinců v roce 2014 byla se 7 % jednou z nejnižších v Evropě, jenom o 0,8 % vyšší než nezaměstnanost domácího obyvatelstva (OECD, 2016).

Slovenská republika nepatří mezi tradiční cílové země imigrantů. Je kulturně homogenní krajinou, která se vyhnula dramatickému nárůstu migrace v průběhu 20. století. V období od roku 2004 poklesla v zemi zejména nelegální a azylová migrace a trojnásobně se zvýšila legální migrace. Cizinci dnes v SR tvoří 1,5 % populace a jejich počet pomalu, ale kontinuálně roste. V roce 2014 jich na Slovensku žilo o 8,7 tis. víc než v roce 2013, což znamenalo nárůst o 10,5 % (IOM, 2016).

Belgie patří v roce 2014 s 8,3 % procentem nezaměstnanosti k průměru Evropské unie. V roce 2014 pracovalo v Belgii 437 100 cizinců, což představovalo 9,72 % všech pracujících země (4 497 300) (Eurostat, 2016).

Počet cizinců pracujících v roce 2014 vzrostl o 77 900 oproti roku 2009 (359 200). Za posledních deset let můžeme pozorovat stoupající tendenci v přílivu cizinců hledající práci v Belgii (Eurostat, 2016).

Většina migrantů v Belgii pochází ze západní z Itálie (12,4%), Francie (12,3%) a Holandska (11,6%). Nejrozšířenější mimoevropskou skupinou jsou obyvatelé z Maroka s 6,4%. Maďarsko má přibližně 25,7 tis. cizinců, kteří v roce 2014 pracovali v Maďarsku (Eurostat, 2016). Pokles oproti ostatním rokům nastal zejména kvůli zvyšujícímu se počtu narozených Ukrajinců, kteří získali maďarské státní občanství (IMO, 2015).

Procento vysokoškolsky vzdělaných přistěhovalců populace v posledních letech postupně narostlo. V průměru 30 % cizinců mělo v roce 2012 vzdělání třetího stupně, v porovnání s méně než 25% v roce 2000. Od roku 2009 postupně klesá počet vydaných pracovních povolení zejména z důvodu přístupu Rumunska do EU. Obyvatelé Rumunska tvoří největší skupinu imigrantů v Maďarsku.

Německo má ze všech zemí EU největší počet obyvatel. Podle Německého statistického úřadu (Destatis, 2016) žilo v roce 2014 v zemi 7 539,8 tis. migrantů, z kterých působilo na trhu práce 3 644,4 tis. Pracovníci z jiných zemí tvořili 9,37% z celkové pracovní síly v Německu (Eurostat, 2016). V posledních letech můžeme sledovat postupný nárůst počtu pracujících migrantů zejména z důvodu zrušení opatření zavedených vůči nově přistupujícím zemím, které do EU přistoupily v roce 2004. (Spiegel, 2011) Podle trendu posledních let můžeme předpokládat, že počet migrantů v Německu se bude nadále zvyšovat. Nejpočetnější skupinou zůstávají stále migranti s tureckým občanstvím, kterých je 1 424,3 tis (20,3% všech migrantů). Druhou nejpočetnější skupinou jsou Poláci, jejich počet tvoří skoro polovinu počtu Turků (8%). Občané Polska přišli do Německa ve třech vlnách, a to po skončení druhé světové války, po zániku Sovětského svazu a po skončení restrikcí v roce 2011. Ostatní země, z kterých pochází nezanedbatelný počet, jsou Itálie (7,2%), Řecko (4,1%) a Rumunsko (3,5%). (Eurostat, 2015)

V roce 2014 byl zavedený zákon, který umožňuje v Německu získat dvojí státní občanství. Na základě tohoto zákona se už děti a mladiství narození rodičům, kteří mají jinou než německou státní příslušnost, nemusí rozhodovat, jakou státní příslušnost si nechají. Po splnění stanovených kritérií, jako například ukončení školní docházky v Německu či pobyt v Německu po dobu minimálně osmi let, si mohou ponechat státní příslušnost obou zemí. (BAMF, 2015).

V Polsku centrální registr obyvatelstva uvádí, že 12 200 osob se přišlo v roce 2013 přihlásit k trvalému pobytu v Polsku. To představovalo pokles o 16% v porovnání s přílivem 14 600 imigrantů v roce 2012. Klesající trend pokračoval také v první polovině roku, kdy příliv představoval 5400, tj. o 5% nižší než v předcházejícím období odpovídajícímu období roku 2013. Odliv obyvatelstva v roce 2013 (32 100) se velice zvýšil oproti 21 200 emigrantům v roce 2012. Tyto údaje potvrzují, že Polsko je aktuálně emigračním státem (IMO, 2015). Ale i přesto, že je v Polsku zvýšená emigrace, počet pracujících cizinců za poslední roky stoupal (37,9 tis. v roce 2014) (Eurostat, 2016). Tento nárůst můžeme přičíst zejména zvýšenému přílivu obyvatelstva z Ukrajiny, které i před válečným konfliktem na Ukrajině tvořilo největší část pracujících cizinců. Mimo uvedené Ukrajiny, nejvíce cizinců pocházelo v roce 2013 z Vietnamu, Ruska, Běloruska a Číny (IMO, 2015). Nezaměstnanost u cizinců (12,1%) byla v roce 2014 vyšší o 3% než u domácího obyvatelstva (OECD, 2016).



## Závěr

Analýza dat z hlediska migrace pracovní síly ve vybraných zemích v České republice, na Slovensku, v Maďarsku a v Polsku nesignalizuje, že by měly nastat dramatické změny ve vývoji pracovních migrací. Vcelku převažují v těchto státech reálná očekávání spojená s přísnější legislativou, než je ve státech západní Evropy (Belgie, Německo). Rozsah a struktura budoucích pracovních migrací bude především záviset na ekonomickém vývoji, růstu investic a nově vytvořených pracovních místech a vývoji na trhu práce s ohledem na strukturální nezaměstnanost.

Odliv českých pracovníků do zahraničí pravděpodobně nastane, ale nebude nijak masivní. Zejména se očekává růst zájmu o kvalifikované odborníky a specialisty, zejména ze zdravotnictví. Příliv občanů členských zemí EU na trh práce ČR se patrně mírně zvýší, ale intenzivnější pracovní migrace se očekávají pouze z členských zemí EU, Slovenska, Rumunska a z nečlenských zemí Ukrajiny a Vietnamu.

## Použité zdroje

HORÁKOVÁ, M., 2003. *Mezinárodní migrace a migrace cizí pracovní síly*. Výzkumná zpráva. Praha: VÚPSV.

GOLDIN, I., G., CAMERON, M. a BALARAJA, N., 2011. *Exceptional People: How Migration Shaped our World and Will Define Our Future*. Princeton: Princeton University Press.

BARŠA, P. a BARŠOVÁ, A., 2005. *Přistěhovalectví a liberální stát: Imigrační a integrační politiky v USA, západní Evropě a Česku*. Brno: Mezinárodní politologický ústav.

ROLNÝ, I. a LACINA, L., 2001. *Globalizace – Etika – Ekonomika*. Boskovice: Nakladatelství František Šále – Albert, s. 231.

KOSER, K., 2007. *International Migration: A Very Short Introduction*. New York: Oxford University Press.

OECD (2015): Bulgaria. In: *International Migration Outlook 2015*, OECD Publishing, Paris. [online]. Dostupný z: [http://www.keeper.com/Digital-Asset-Management/oecd/social-issues-migration-health/international-migration-outlook-2015/bulgaria\\_migr\\_outlook-2015-10-en#page1](http://www.keeper.com/Digital-Asset-Management/oecd/social-issues-migration-health/international-migration-outlook-2015/bulgaria_migr_outlook-2015-10-en#page1)

## **VLIV OSOBNOSTI MANAŽERA NA POLITIKU MANAGEMENTU LIDSKÝCH ZDROJŮ**

### **INFLUENCE OF MANAGER'S PERSONALITY ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

Jiří Dědina, Kamila Vítková

Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut AMBIS,a.s.  
Nárožní 2600/9 158 00 Praha 5, Česká republika  
E-mail: jiri.dedina@vsrr.cz

Vysoká škola ekonomická v Praze  
Nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3, Česká republika  
E-mail: kamila.vitkova@vse.cz

#### Klíčová slova:

Osobnost manažera, politika řízení lidských zdrojů, dovednosti manažera, výkonnost zaměstnanců, zkušenosti manažera, osobní vlastnosti manažera

#### Keywords:

Manager's personality, human resource management, managerial skills, performance of employees, managerial experience, personal characteristics of a manager

#### Abstrakt:

Tento článek se věnuje charakteristikám osobností manažerů, které v poslední době v mnoha případech negativně ovlivňují politiku řízení lidských zdrojů v podniku, a tím oproti jiným manažerům nezvyšují výkonnost svých zaměstnanců. Článek také charakterizuje jednotlivé chyby manažerů, kterých se někdy i nevědomě dopouštějí, a tím negativně působí na své zaměstnance a celou personální politiku podniku.

#### Abstract:

This article examines the characteristics of the personality of managers, which recently in many cases negatively affected human resource management in a company. As a result, managers with these characteristics - compared to other managers - do not increase the performance of their employees. This article also describes particular mistakes of managers, which are sometimes unconsciously made and thus negatively affect their employees and personnel policy of the company as a whole.

#### **Úvod a cíle**

Hlavním cílem předkládaného článku je posoudit na základě teoretických poznatků a praktických zkušeností, jaký manažer je vhodný a jaký méně vhodný pro vedení zaměstnanců tak, aby naplňoval zdravou politiku řízení lidských zdrojů v podniku. Dílčím cílem je upozornit na chyby, kterých se současní manažeři dopouštějí, a tím mohou demotivovat zaměstnance. Dalším dílčím cílem je upozornit na špatné osobní a charakterové vlastnosti manažerů, které negativně ovlivňují politiku řízení lidských zdrojů v podniku.

## 1. Metodika

Jedna z metodologií byla pozorování manažerů během jednoho roku z hlediska jejich působení na své zaměstnance. Pozorování se také zaměřilo na osobní a charakterové vlastnosti manažerů, jak ovlivňují personální klima podniku. Pozorování začalo v roce 2016 u 120 českých manažerů ve výrobních podnicích. Výzkum v současnosti pokračuje. Teoretické i praktické poznatky byly porovnávány se zkušenostmi jiných autorů.

## 2. Teoretická východiska

Jaký je tedy smysl managementu pro organizaci a jaký by měl být manažer 21. století? Existuje mnoho způsobů, jak se na vedení dívat. Může být interpretováno úplně jednoduše jako „přimět ostatní, aby následovali“ nebo „přimět lidi dělat věci ochotně“ nebo také jako „užití autority při rozhodování“. Jedna z obecných definic managementu lidských zdrojů zní: „Management lidských zdrojů je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“ Je obtížné najít o vedení a řízení všeobecně přijatelné tvrzení, ale v podstatě se jedná o vztah, kterým jedna osoba ovlivňuje chování a jednání druhých lidí. Cílem a posláním managementu lidských zdrojů je dosahovat cílů organizace s co nejmenším vynaložením zdrojů – peněz, času, materiálu a lidí. Dá se říci, že tento cíl je shodný pro řízení všech organizací – malých i velkých, státních institucí, výrobních i neziskových organizací. Organizace lze chápat jako řízené skupiny osob, vytvořené a fungující proto, aby mohlo být dosaženo cílů, kterých nemohou členové organizace dosáhnout jakožto jednotlivci. Právě za plnění cílů organizace jsou odpovědni manažeři, jejichž schopnost dosahovat těchto cílů závisí na jejich schopnosti propojit dvě základní dimenze, odbornou a personální ve spojení s požadavky konkrétní situace a organizace. Útvar řízení lidských zdrojů každé organizace potřebuje najít manažery do svého podniku z více důvodů. Jednak aby organizace sloužila svému účelu, a jednak mají na starost zajistit její plynulý chod a tvorbu přidané hodnoty. Představují univerzální informační článek mezi organizací a okolím a na základě toho zavádějí změny. Tak jak se mění okolí, tak se musí personální politika a strategie organizace neustále přizpůsobovat. (Dědina, 2010)

K vytvoření úspěšné personální politiky v dnešní době nemůže manažer zacházet s lidmi, které „vede“, jen jako s „podřízenými“. Správný manažer má vést své podřízené tak, aby ze sebe vydali to nejlepší, pomáhat jim rozvíjet se a zdokonalovat prostřednictvím přiměřené pomoci. Nejlepšího výkonu u zaměstnance nelze dosáhnout pouze příkazy, přestože v některých organizacích se ještě stále domnívají, že je to ta správná cesta k dosažení efektivních krátkodobých výsledků, a proto je tato „tvrdość“ od manažerů někdy vyžadována. Není však možné, aby přinášela výsledky potřebné pro dlouhodobé přežití v 21. století.

Úspěšný manažer dnešní doby by se měl snažit o problematiku řízení lidských zdrojů (zejména pak o pracovní prostředí, podnikovou kulturu a vedení lidí) podporující snahu zaměstnanců o vykonávání co nejlepší práce a stimulovat je k dalšímu rozvoji. Motivovat a vést, umět vycházet s různými typy lidí, rozumět jim, pomáhat a učit je, což rovněž znamená neustále učit i sám sebe. Právě tyto schopnosti bývají považovány za nedostatečné a uváděny jako nejčastější důvody selhávání manažerů. Nedostatek odborných znalostí, ale i dovedností, a to zejména „interpersonálních“, bývají často důvodem nevhodného jednání manažerů se zaměstnanci. Právě manažeři tráví jednáním s lidmi více než polovinu svého času. (Urban, 2013)

### 3. Měkké schopnosti pro řízení lidských zdrojů

Jedny z nejdůležitějších vlastností pro řízení lidských zdrojů jsou takzvané měkké kompetence manažera. Patří sem jeho osobní charakteristiky, vlastnosti a osobnost. Bylo by velmi obtížné definovat právě jeden „prototyp“ úspěšného manažera, protože mezi těmi úspěšnými bychom mohli nalézt řadu různých osobností s odlišnými vlastnostmi. Přesto lze vymezit několik oblastí manažerských kompetencí, které mohou ovlivnit personální politiku podniku:

- **Způsob myšlení** – logika, koncepčnost, sebevědomí, rozhodnost, pružnost, rychlost úsudku, vnímání, induktivní a deduktivní uvažování, pozitivní uvažování, perspektivní a kreativní myšlení.
- **Vlastnosti** – vyjadřují relativně stálý způsob chování jednotlivce a jeho reakce jsou tak v určitých standardních situacích předvídatelné. Řada vlastností v kombinaci s ostatními však může znamenat rozdílné chování manažera. Mezi vlastnosti manažera zařazujeme opravdu jen ty, které považujeme za žádoucí pro manažery současného období, a těmi jsou: asertivita, spolehlivost a sebekontrola, důslednost a soustředěnost, bystrost a představitivost, rozhodnost, ambicióznost, objektivnost, spravedlivost, čestnost, komunikativnost, schopnost chápat ostatní a být pochopen, odpovědnost, schopnost motivovat a inspirovat ostatní.
- **Postoje** – vyjadřují vztah člověka k jiným lidem a skutečnostem. Z hlediska manažerů jsou důležité postoje vůči organizaci a pracovníkům, ať už podřízeným nebo nadřízeným. Vytvářejí celkovou atmosféru na pracovišti a ovlivňují tak všeobecnou spokojenost a motivaci k práci. Nejsilnějším aspektem je emocionální stránka jako např.: orientace na výkon i pracovníky, orientace v nejistotě, tvořivost a iniciativa, adaptabilita a flexibilita nadšení.

## 4. Výsledky výzkumu a diskuse

### 4.1 Způsobilost a vhodnost manažera pro optimální politiku řízení lidských zdrojů

Na otázku kladenou zaměstnancům podniků, jaký by měl být jejich ideální manažer, vyplynulo, že na tuto otázku neexistuje jednoznačná odpověď, jelikož každý manažer je individuální a své schopnosti v kombinaci s osobností umí využívat každý jinak. Na základě bádání mnoha vědců a z průzkumů vlastních názorů manažerů však lze vytvořit určitý profil ideálního manažera, který se skládá z následujících bodů:

- být vzorem pro ostatní,
- znát sám sebe,
- soustavně se vzdělávat,
- mít radost ze změny,
- mít vizi,
- správně komunikovat,
- pozitivně myslet,
- myslet systémově.

Z výzkumu (Dědina, 2017) vyplývá, že problematika managementu lidských zdrojů je dnes již exaktní vědní disciplínou, obsahující v sobě řadu prvků, které je možné bez nadsázky považovat za „umění“. Pro motivování zaměstnanců k lepším výkonům, nejsou pro manažery nezbytné jen odborné znalosti a dovednosti, které člověk získá studiem a praxí, ale významnou roli hrají určité vrozené schopnosti (rozhodnost, silná vůle,...), bez nichž člověk nedokáže v roli manažera působit. Tato kombinace exaktních a subjektivních složek pak utváří celkovou

individualitu každého manažera. Všechny schopnosti a dispozice jsou však každému manažerovi málo platné, pokud je důsledně a trvale nerozvíjí a nerozšiřuje-li si tak svůj objem i skladbu odborných a osobních kompetencí. Z výzkumů vyšla skutečnost, že jak manažery, tak i zaměstnance silně motivuje možnost dalšího vzdělávání v disciplínách blízkých jejich oboru, ale i mimo obor. Jedním z důvodů bylo zjištění, že při výběru personálu na danou pozici jsou stále nutným předpokladem (většiny personálních agentur, ale i samotných podniků) jejich odborné znalosti a dovednosti, které je nutné celoživotně doplňovat. Pak až na druhém místě jsou sociální kompetence zaměstnanců a manažerů. Novodobým trendem personálních politik v mnoha podnicích se ukazuje skutečnost, že při náboru nových zaměstnanců se hledí na prvním místě na jejich sociální kompetence a jejich osobnost, aby zapadli do týmu. Až pak hledí na úroveň jejich zkušeností a praktických dovedností v dané odbornosti, jelikož ty se dají snadněji doplnit a vylepšit než sociální kompetence a osobnostní charakteristiky.

Dovednosti jsou praktické návyky, které každý člověk získává výcvikem a praxí. V případě manažera jde zejména o organizační schopnosti, vedení a motivování lidí, komunikační dovednosti, jazykové znalosti, práce na počítači. Zkušenosti získává každý manažer celoživotně na základě prožitých situací a umožňují mu tak správně odhadovat další vývoj a reakce okolí, učit se řešit konfliktní situace nebo v nejlepším případě jim předcházet a zvládat tak rozdílné stresové situace. Lze je získat zejména praxí. I přesto jsou tyto dovednosti v budoucnu lépe doplnitelné, než sociální kompetence. (Synek, 2000)

## **5. Chyby, kterých se dnešní manažeři nejčastěji dopouštějí**

### **5.1 Manažer jako zdroj chyb**

Z výzkumu (Dědina, 2017) vyplývá, že mezi první a nejzákladnější chyby na straně manažerů patří absence dostatečných kompetencí pro výkon dané funkce. Především jsou to absence odborných znalostí a dostatečné praxe na podobné pozici. Každý manažer by měl znát sám sebe a své schopnosti a v případě, že neovládá příslušné znalosti a chybí mu rovněž potřebné charakterové vlastnosti nutné k výkonu vedoucí funkce, měl by svou pozici přenechat někomu jinému.

### **5.2 Odborníci jako vedoucí pracovníci**

Člověk, který je vynikajícím odborníkem v určité oblasti (například technik v oddělení vývoje), potřebuje být velmi aktivní a používat plně svoji kreativitu. Tito lidé jsou často motivováni již samotnou prací a nestarají se příliš o prostředí okolo. Jejich znalosti a schopnosti často vedou k dojmu, že takový člověk by se určitě hodil i na vedoucí pozici, a jelikož tak dokonale zvládá svou současnou funkci, byl by tudíž i výborným vedoucím. Manažerská funkce však znamená být také vyjednávačem a vůdcem, což je podstatně náročnější, než být pouze odborníkem.

Řada výzkumů ukazuje, že mnozí uznávaní odborníci v řídicí funkci naprosto neuspěli. Jejich slabinou bývá často nevhodný způsob komunikace, přílišný individualismus, nezájem o spolupracovníky, nedostatek taktu při argumentaci nebo nerozhodnost.

Manažeři bez sociálních kompetencí jsou často odůvodněně kritizováni a dopouštějí se následujících chyb:

- předávají ostatním málo informací a neobjasňují smysl úkolů,
- nemají dostatečný zájem o osobní komunikaci,

- neudělají si dostatek času na pracovní porady a hodnocení pracovníků,
- neumějí motivovat pracovníky a projevovat uznání a pochvaly,
- poskytují omezený prostor pro vlastní iniciativu zaměstnanců a neberou v úvahu názory ostatních.

Člověk, který neumí jednat s lidmi, nedovede reagovat na kritiku, omluvit se, přiznat chybu nebo vyjádřit chválu a souhlas, nemůže být dobrým vedoucím pracovníkem. (Kamp, 2008; Dědina, 2017)

### **5.3 Složité osobnosti manažerů**

Manažeři se sklonem k narcismu se projevují potřebou soustředit pozornost a zabývat se především sami sebou. Velmi často podceňují své okolí, chovají se k němu arogantně a využívají ostatní. Vzhledem k faktu, že se považují za výjimečné, se příliš nevěnují potřebám osob kolem nich. Od svých podřízených očekávají vysoký výkon, jen zřídka k němu ale napomáhají.

Ze začátku je velmi obtížné narcistní manažery rozpoznat, jelikož bývají zaměňováni za osoby schopné, jen se zvýšeným sebevědomím. Od těch se však odlišují nejen nezájmem o ostatní a sklonem dosahovat úspěchu za každou cenu, ale hlavně neschopností realistického úsudku i v situaci, kdy narážejí na problémy. To často vede k znevažování a obviňování ostatních z chyb, které sami způsobili svým jednáním. Manažer tohoto typu ve vysoké funkci může způsobit mnoho problémů celé organizaci i její pověsti. Proto nejlepší obranou proti nim je věnovat dostatečnou pozornost varovným rysům a jejich včasnému rozpoznání, pokud možno ještě před přijetím či povýšením. (Zielke, 2006)

### **5.4 Agresivní manažeři - cholericí**

Tento typ manažerů se vyskytuje v různých variantách. Mohou sem patřit osoby nezvládající stres, osoby, které kalkulují s ostatními a ubližují jim, nebo i osoby pasivně agresivní, kterým k otevřené agresi chybí dostatek průbojnosti a dávají tak přednost sabotování cílů ostatních. Způsobují řadu škod souvisejících s dopadem na pracovní morálku, spokojenost zaměstnanců, dokonce až na nutnost ostatních pracovníků se těmto útokům bránit. (Dědina, 2014)

Agresivní manažery lze lehce zaměnit s osobami asertivními, ale je v nich značný rozdíl. Zatímco asertivní osoba má své cíle a dovede argumentovat, proč dělá to a ono, agresivní manažer místo argumentace útočí. Zásadní problém spočívá v jejich osobnosti a je velmi obtížné jejich chování změnit. V méně závažných případech by mohla pomoci určitá opatření ze strany organizace, jako upozorňování na důsledky jejich chování či snižování pracovního napětí.

### **5.5 Perfekcionisté a autoritáři**

K hlavním projevům těchto osob patří sklon striktně zdůrazňovat pravidla a nadřazenost, trvat za každou cenu na svém, utápět se v detailech a nerozlišovat podstatné věci od nepodstatných. Pro perfekcionisty není nikdy nic dostatečně dobré a nikdo takovému člověku nedokáže vyhovět. Ještě než se něco nového začne zavádět, už musí být vše dokonalé a do detailu naplánované, což není vždy úplně možné. Autoritáři nedelegují úkoly, nezajímají se o názory

ostatních, jen dávají přesné pokyny a následně vše do detailu kontrolují. Pracovníci nemají žádný prostor na osobní rozvoj a angažovanost při plnění úkolů. (Dědina, 2017; Šuler, 2011)

### 5.6 Izolace od ostatních

Manažer se může snadno dostat do situace, kdy z různých důvodů, ať už z nedostatku času či příležitosti ke komunikaci, nebo že jeho kancelář je umístěna daleko od ostatních pracovníků nebo dokonce v jiném patře, přestane vnímat své okolí. Takový člověk velmi rychle a snadno ztratí kontakt s realitou, což časem vyvolá řadu nedorozumění a problémů. (Dědina, 2017; Urban, 2013)

### 5.7 Přemíra informací a nedostatek času

Stejně tak jako absence informací, i jejich nadbytek způsobuje manažerům problémy. V množství informací, které se jim od zaměstnanců dostává, se mohou obtížně orientovat a může jim trvat spoustu času, kterého už tak nemají mnoho, aby se se všemi informacemi seznámili a zhodnotili, které jsou ty podstatné, a naopak se kterými by si mohli poradit sami podřízení. Řešení takové situace není složité, řada manažerů tomu jen nevěnuje pozornost a ztrácí tak hodiny nad řešením nedůležitých záležitostí. (Dědina, 2017; Khelerová, 2006)

### Závěr a diskuse

Pracujeme ve vzrušující době. Svět se rychle mění a mění se i způsoby práce s lidským kapitálem. Každá organizace musí být neustále v pohybu, být dynamická, vyrovnávat se s neustálými změnami jak v technice a technologii, tak v podnikatelském prostředí. A tato dynamika závisí převážně na dynamice lidí pracujících v této organizaci. Je potřeba, aby pracovníci vykonávali svoji činnosti s nadšením a motivací, což je ovlivněno samotným chováním a prací jejich manažerů. Na ty je kladen obrovský tlak, musí se neustále učit novým věcem a přístupům a nepřetržitě se všeobecně zdokonalovat a pracovat na rozvoji svých dovedností, pokud chtějí být úspěšní.

Manažeři a jejich osobnostní charakteristiky tedy silně ovlivňují jak firemní kulturu, tak politiku řízení lidských zdrojů, která ovlivňuje výkonnost zaměstnanců. Hlavním faktorem, který ovlivňuje personální klima a firemní kulturu je výběr vhodných a způsobilých manažerů na jejich pracovní místa.

### Použité zdroje

DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V., 2010. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010. 362 s. ISBN 80-247-1300-4.

DĚDINA, J., 2017. *Vliv osobnosti manažera na politiku managementu lidských zdrojů*. Výzkumný projekt: Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut AMBIS, a.s., 2017

KAMP, Di., 2008. *Manažer 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2008. 220 s. ISBN 80-247-0005- 0.

KHELEROVÁ, V., 2006. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, 2006. 250 s. ISBN: 978-80-247-3566-5.

SYNEK M. a kol., 2000. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2000. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠULEŘ, O., 2011. *Zvládáte své manažerské role?* Praha: Computer Press, 2011. 298 s. ISBN 80-7226-702-7.

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2013. 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

ZIELKE, C., 2006. *Nejčastější chyby manažerů a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada Publishing, 2006. 130 s. ISBN: 80-2471-458-28-2.



## VZDĚLÁVÁNÍ V BEZPEČNOSTNÍCH SBORĚCH – KONCEPT PRO KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY A CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO STAVU

### TRAINING IN SECURITY CORPS – CONCEPT FOR QUALIFICATION REQUESTS AND CHARACTERISTICS OF CURRENT STATE

Mgr. Monika Pálková, MPA

Ministerstvo vnitra  
Nad Štolou 3, 170 34 Praha 7  
E-mail: monika.palkova@mvcz.cz

#### Klíčová slova:

Vzdělávání, plánování kariéry, lidské zdroje

#### Keywords:

Education, career planning, human resources

#### Abstrakt:

Cílem tohoto příspěvku je představit systém bezpečnostních složek České republiky na jednotlivých úrovních. Zda se jedná o systém přípravy na každodenní výkon policejní služby v rámci středního, vyššího odborného vzdělávání nebo základní odborné přípravy nebo o rozvoj specifických dovedností členů bezpečnostních sborů vyplývajících ze studie vybraný bezpečnostní právo vysokoškolský studijní program nebo postgraduální studium. Část textu je věnována také zcela novému studijnímu programu připravenému ministerstvem vnitra pro manažery bezpečnostních sborů ve formě magisterského studijního programu MBA.

#### Abstract:

The aim of this text is to introduce the system of security corps of the Czech Republic at its individual levels. Whether it is a system of preparation for the day-to-day performance of a policeman's service in the framework of secondary, higher vocational education or basic professional training, or the development of specific skills of members of security corps members resulting from the study of selected security law university study programme or postgraduate studies. Part of the text is also dedicated to an entirely new study programme prepared by the Ministry of Interior for security corps managers in the format of the Master of Business Administration (MBA) study programme.

#### Úvod

Rozvoji lidských zdrojů tvořícímu základ každé organizace, jejich řízení, vzdělávání je třeba v dnešní moderní, demokratické, dynamicky se rozvíjející společnosti věnovat zvýšenou pozornost. V praxi vyvstává stále ve větší míře potřeba rychlých reakcí na probíhající společenské změny, která se nutně odráží též v oblasti řízení lidských zdrojů v podobě

prosazování inovativních přístupů, rozvoji kompetencí, dovedností, osvojování si nových efektivních postupů a postojů k práci s lidskými zdroji (Stýblo, 2017).

K rozvoji lidských zdrojů zahrnujícímu souhrn vědomostí, dovedností a schopností dochází v podobě rozšiřování kvalifikace – vzděláváním. K charakteristickým znakům moderní úspěšné organizace bezesporu patří systematické permanentní vzdělávání zaměstnanců, které může být efektivní pouze za předpokladu reflexe aktuálních potřeb příslušné organizace. Vzdělávání zaměstnanců v organizaci představuje podle Heinové (2010) „*systematický proces cílených, uvědomělých, plánovaných aktivit a opatření, které jsou orientovány na získávání znalostí, schopností, dovedností a návyků – pracovních způsobilostí*“. Kontinuálnímu vzdělávání všech zaměstnanců, zvláště pak manažerů je tak třeba věnovat náležitou pozornost. Manažéři by se měli osobně angažovat v rámci kontinuálního cílevědomého prohlubování svého odborného potenciálu.

V dnešní, moderně se rozvíjející společnosti směřuje vzdělávací proces k cíli vychovat jedince, kteří budou schopni adekvátně a úspěšně reagovat na ekonomické, politické a společenské změny. Cílem je tedy vybavit jedince příslušnými klíčovými kompetencemi pro uplatnění svých schopností, znalostí, dovedností v měnících se podmínkách současné doby (Chvál a Kasíková, 2011).

Společenské změny, jež lze charakterizovat působením velkého množství faktorů především ekonomických, geografických či demografických, nutně přinášejí též změny v edukaci. Vzdělávání procházející kontinuálním vývojem podléhá nutně inovačním procesům. Je třeba mít na paměti, že bez zajištění patřičné úrovně a kvality však nedosáhneme požadované efektivity. Tomuto aspektu je tak nutné věnovat v rámci rozvoje lidských zdrojů patřičnou pozornost. Kvalitu vzdělávání je možné charakterizovat dle některých autorů (Chvála a Starý, 2009, Průcha, 1996, In. Zlatníček a Pešková, 2012) jako „*žádoucí (optimální) úroveň fungování a/nebo produkce výukového procesu, která může být předepsána určitými požadavky (např. vzdělávacími standardy) a může být tudíž objektivně měřena*“. V České republice je však v této souvislosti poukázováno na absenci podpůrných materiálů, které by mohly pomoci s profesním rozvojem zaměstnanců např. kariérní řády, standardy kvality, profesní standardy, které jsou určitým východiskem pro vzdělávání zaměstnanců, jejich profesní rozvoj, ale také důležitým podkladem pro hodnocení jejich práce a jejich profesního rozvoje a v neposlední řadě též pro sebehodnocení (Zámek a Firstová, 2017). V České republice též absentuje systematický výzkum kvality vzdělávání. Tato oblast není v našich podmínkách dostatečně výzkumně pokryta. Nejinak je tomu v oblasti vzdělávání bezpečnostních sborů, které se pokusím ve svém příspěvku alespoň v jeho elementární podobě přiblížit.

### **Koncept pro kvalifikační požadavky na vzdělávání v bezpečnostních sborech**

Vizí managementu každé větší organizace je mít pro plnění svých cílů dobře vybavené, správně připravené a vysoce motivované zaměstnance. Jistě tomu je tak i u bezpečnostních sborů České republiky, které nutně musí disponovat vyspělým systémem plánování a řízení lidských zdrojů, jehož nedílnou součástí je systém celoživotního vzdělávání.

Součástí celkové profesní připravenosti je jednak samotná odborná kvalifikace (soubor vědomostí, znalostí, dovedností), a dále žádané postoje a hodnotová orientace jako součást osobnostních vlastností. Úroveň profesionality tak, jak ji u příslušníků bezpečnostních sborů

vnímá a hodnotí veřejnost, je dána především jejich vystupováním, které vychází z jejich kompetencí, zahrnujících odbornou kvalifikaci a osobnostní vlastnosti, včetně požadovaného morálního kreditu a etického standardu.

Řada těchto kompetencí je vytvářena již v sekundárním, popřípadě též terciárním vzdělávání v různých oborech vzdělání orientovaných na budoucí konkrétní pracovní uplatnění. Některé kompetence jsou natolik komplexní a zásadní, že je u dospělého jedince s ohledem na jeho konkrétní osobnostní vlastnosti již nelze vybudovat v následném profesním celoživotním vzdělávání. Proto je významné tuto otázku nepodcenit v průběhu přijímacího řízení do služebního poměru.

Účinný systém navazujícího celoživotního vzdělávání, akceptovatelný služebními funkcionáři a vedoucími příslušníky na všech úrovních, musí být součástí strategie bezpečnostního sboru pro plánování, rozvoj a řízení lidských zdrojů. Dalším základním východiskem pro správně nastavený systém celoživotního vzdělávání je kvalitně zpracovaný kompetenční model,<sup>1</sup> jako popis kvalifikačních a dalších odborných požadavků na celé spektrum systemizovaných služebních míst.

Východiskem pro systém celoživotního vzdělávání jsou kvalifikační požadavky na příslušníky bezpečnostních sborů, jejichž struktura je dána zákonem č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon).

Základním východiskem je kariérní princip vyjádřený v zákoně v § 7 odst. 1, který stanoví požadovaný stupeň vzdělání pro zařazení do tarifní třídy, ustanovení § 19 odst. 2 umožňuje pro systemizované místo dále stanovit požadovaný obor nebo zaměření vzdělání a další odborný požadavek. Další odborný požadavek musí příslušník splňovat před, případně bez zbytečného odkladu po ustanovení na služební místo. Dále zákon v § 45 stanoví povinnost příslušníka prohlubovat svoji odbornost a povinnost vedoucího příslušníka zabezpečovat, aby příslušníci byli pro výkon služby náležitě vyškoleni a vycvičeni. Taktéž v § 77 je zakotvena povinnost bezpečnostního sboru vytvářet podmínky pro řádný a pokud možno bezpečný výkon služby a za tím účelem pro příslušníky zajišťovat podmínky pro jejich soustavné vzdělávání a zdokonalování odborné způsobilosti, pro získávání a zdokonalování znalostí, dovedností a návyků potřebných pro výkon služby a pro zvyšování a udržování fyzické kondice.

#### *Studium k získání stupně vzdělání*

Splnění kvalifikačního požadavku stupně vzdělání stanoveného v § 7 zákona jako minimální stupeň vzdělání pro zařazení na služební místo s danou služební hodností. Obecně jej lze získat v libovolné veřejné, státní či soukromé střední, vyšší odborné, nebo vysoké škole.

#### *Studium k získání stupně vzdělání v oboru (§ 19 odst. 2 a 3 zákona)*

---

<sup>1</sup> Ve smyslu „Národní soustavy povolání“ coby katalogu popisů povolání, definované v zákoně o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

Splnění kvalifikačního požadavku stupně vzdělání stanoveného v § 7 zákona jako minimální stupeň vzdělání pro zařazení na služební místo s danou služební hodností. Stupeň vzdělání ve spojení s požadovaným oborem vzdělání lze získat studiem v konkrétní veřejné, státní či soukromé střední, vyšší odborné, nebo vysoké škole. Toto vymezení není dosud v bezpečnostních sborech v potřebné míře realizováno.

*Studium k získání zaměření vzdělání (§ 19 odst. 4 zákona)*

Studium k získání zaměření vzdělání je odborné studium určené k získání odborných vědomostí a dovedností potřebných pro výkon služební činnosti, nebo studium v programech celoživotního vzdělávání (§ 60 zák. č. 111/1998 Sb., o vysokých školách) orientovaných na výkon služby.

Zaměření vzdělání může tedy nahradit vzdělání získané studiem v jiném oboru vzdělání, je-li pro služební místo požadováno.

*Studium ke splnění dalšího odborného požadavku (podle § 19 odst. 2 zákona)*

Cílem je poskytnout kompetence odpovídající dalšímu odbornému požadavku stanovenému pro služební místo podle § 19 zákona. Dalším odborným požadavkem se rozumí požadavek na užší vymezení odborné způsobilosti pro každé systemizované služební místo v bezpečnostním sboru. Toto vymezení není dosud v bezpečnostních sborech v potřebné míře realizováno.

*Studium v kvalifikační přípravě, která poskytuje kvalifikaci v režimu § 45 odst. 2 písm. b) zákona k vybraným činnostem*

Získání způsobilosti nezbytné pro vykonávané specifické služební činnosti, které pro služební místo přímo nevyplývají z katalogu činností (2004) a vykonává je pouze příslušník, který je určen rozhodnutím služebního funkcionáře podle individuálních potřeb a dispozic.

28

## **Současný stav vzdělávání příslušníků bezpečnostních sborů se zaměřením na Policii České republiky**

Příslušníci bezpečnostních sborů, případně uchazeči o přijetí do služebního poměru mají možnost získat požadované vzdělání v následujících stupních vzdělání.

Střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru vzdělání „Bezpečnostně právní činnost“.

Garantem rámcového vzdělávacího programu je Ministerstvo vnitra. Studium je realizováno v policejních školách MV zřizovaných tímto ministerstvem a ve školách smluvních.

Absolvent oboru je uplatnitelný pro plnění úkolů vykonávaných ve 2. až 4. tarifní třídě podle katalogu činností. Kvalifikace absolventa je nutné doplnit zejména o praktické dovednosti spojené s výkonem služby.

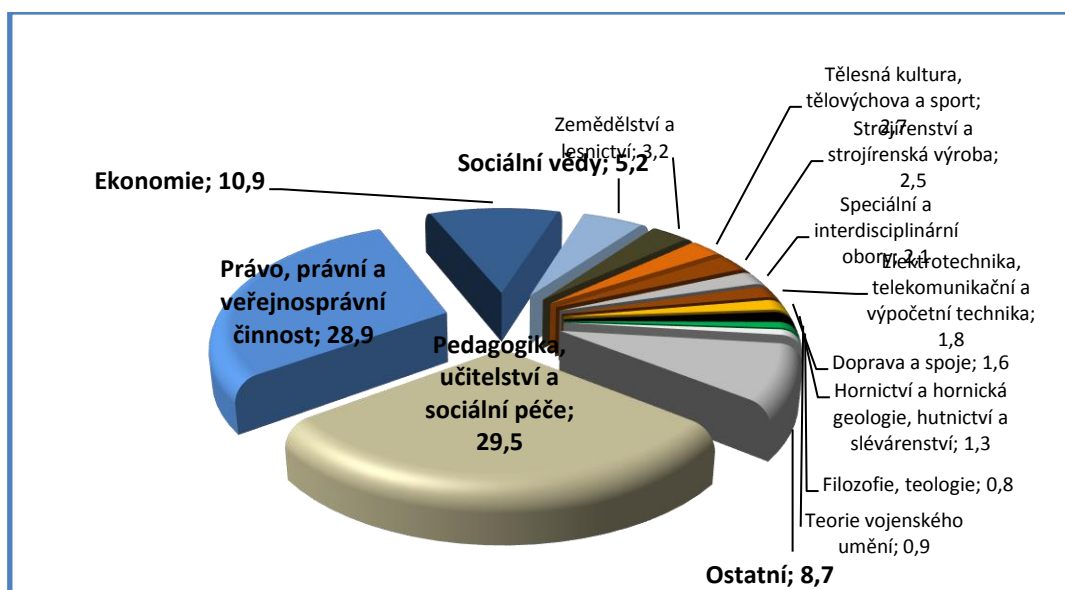
Vyšší odborné vzdělání se v současnosti považuje za alternativní stupeň vzdělání pro 6. a 7. tarifní třídu. Cílem vyššího odborného vzdělávání je vysoká profesní specializace na rozdíl od bakalářského vzdělání, které je předstupněm akademického vzdělání magisterské úrovně. Toto studium preferují příslušníci, kteří mají zájem o získání specializace a hlubší orientace v oboru svého zařazení, nebo strop svého kariérního postupu spatřují v 7. tarifní třídě a nemají zájem, nebo dispozice pro akademické studium vysoké školy.

Vysokoškolské vzdělání bakalářského stupně je vázáno ke služebním místům v 7. a 8. tarifní třídě, magisterského stupně k místům v 9. až 11. tarifní třídě. Významným zdrojem příslušníků bezpečnostních sborů k získání vysokoškolského vzdělání má být Policejní akademie České republiky v Praze. V této státní vysoké škole ročně absolvuje studium v bakalářském studijním programu cca 400 a v magisterském studijním programu cca 200 studentů. Dalším zdrojem příslušníků k získání vysokoškolského vzdělání v příslušných požadovaných oborech vzdělání jsou odpovídající veřejné a soukromé vysoké školy.

Je však třeba konstatovat, že bezpečnostní sbory s možností využívat stanovení oboru vzdělání pro služební místa pracují minimálně. Na doplnění chybějící odbornosti u příslušníků následně vynakládají nemalé prostředky v rámci profesního celoživotního vzdělávání. Příkladem může být oborové složení vysokoškolsky vzdělaných příslušníků Policie ČR.

Jedním z dalších odborných požadavků je základní odborná příprava, která je v případě Policie ČR povinná pro všechny policisty bezprostředně po přijetí do služebního poměru, s cílem zajistit vybavení nově přijatého policisty jak obecnými vědomostmi, tak odbornými kompetencemi pro výkon činností odpovídajících danému služebnímu místu. Základní odborná příprava může mít charakter studia pro získání zaměření vzdělání.

**Obrázek 1:** Příslušníci Policie ČR – vysokoškoláci – vzdělanostní struktura podle skupin oborů – 2015 (analytické hodnoty, %)



Zdroj: Návrh koncepce (2015)

Na základní odbornou přípravu navazuje systém kvalifikačních kurzů ke splnění stanoveného dalšího odborného požadavku pro služební místo. V současné době je registrováno více než 100 školních vzdělávacích programů kvalifikačních kurzů připravených na přímou objednávku Policie ČR, avšak pouze třetina z nich byla v posledních třech letech aktivně využita (Přehled vzdělávacích programů, 2017). Projevuje se zde nesystematičnost požadavků

ve stanovení dalších odborných požadavků ve smyslu § 19 odst. 2 a v požadavcích na užší vymezení specializace ve smyslu § 45 odst. 2 písm. b zákona.

Kvalifikační a další odborné vzdělávání v bezpečnostních sborech by mělo vycházet z kompetenčního modelu typových služebních míst. Tento přístup je charakteristický tím, že vzdělávání příslušníka probíhá vždy ve vhodném okamžiku jeho profesní kariéry a potřebném rozsahu, tedy pouze cíleně pro kompetence potřebné k výkonu činností vymezených pro služební místo.

Typových služebních míst, představujících více než 95 % celkového stavu Policie ČR lze vymezit celkem 53. V minulém roce byl ve spolupráci Ministerstva vnitra, Policie ČR a Fondu dalšího vzdělávání dokončen popis uvedených typových služebních míst – pracovních pozic pro Policii ČR (Národní soustava povolání, 2017). Tím je splněn jeden ze základních předpokladů definování dalších odborných požadavků pro tato služební místa a přípravu odpovídajících kvalifikačních vzdělávacích programů prostupných v rámci kariérního růstu v dané službě, i při přechodu mezi službami Policie ČR.

Cílem další odborné přípravy je soustavně udržovat a prohlubovat kvalifikaci získanou pro výkon zastávaného služebního místa. V systému další odborné přípravy je dominantním prvkem služební příprava, která je realizována služebními funkcionáři jako součást výkonu služby. Jejím cílem je v průběhu celé doby trvání služebního poměru udržovat, prohlubovat a inovovat odbornou připravenost příslušníků k plnění služebních úkolů.

### **Vzdělávání manažerů v bezpečnostních sborech**

Začátkem tohoto roku připravilo ministerstvo vnitra ve spolupráci s Institutem pro veřejnou správu Praha<sup>2</sup> třísemestrální studijní program coby součást v předchozí kapitole zmíněného „dalšího odborného požadavku“. Studium má spadat do celoživotního vzdělávání a samotný program je navržen ve formátu tzv. Master of Business Administration (MBA) studijního programu, který není dle zákona o vysokých školách zahrnutý do systému vysokoškolského studia v České republice. Nicméně struktura jednotlivých kurzů a předmětů je nastavena a vychází z obdobného způsobu realizace vzdělávacích studijních programů, jako je tomu v případě běžného magisterského studia na českých vysokých školách. Absolvent studia má disponovat znalostmi z oblasti krizového řízení, správního práva a vedení lidí. Je mu udělen profesní titul „Master of Business Administration“ (ve zkratce „MBA“) a vydán diplom a potvrzení o absolvovaných předmětech.

Hlavním předpokladem ke studiu MBA je ukončené minimálně bakalářské vysokoškolské vzdělání. U absolventů bakalářského studia je požadována prokazatelná nepřerušovaná manažerská praxe v bezpečnostním sboru v délce nejméně 5 let u absolventa bakalářského studia a 3 roky u absolventa magisterského studia.

Studijní program je koncipován tak, aby studentům poskytl potřebné znalosti a dovednosti pro dosažení plné manažerské kompetence v oblasti řízení úseků bezpečnostních sborů.

---

<sup>2</sup> Institut pro veřejnou správu Praha je akreditovanou vzdělávací institucí Ministerstva vnitra. Většina vzdělávacích programů je akreditována Ministerstvem vnitra podle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, v platném znění

Nedílnou součástí studijního programu jsou otázky poslání bezpečnostních sborů, tvorby strategií, stanovení cílů, jejich zaměření a dosažení. Pro získání manažerských kompetencí je nezbytná znalost principů procesního řízení a řízení změn.

Výstupní všeobecné, odborné a speciální znalosti a dovednosti absolventa lze charakterizovat tak, že (Charakteristika manažerského vzdělávání, 2017):

- dokáže na vědecké a demokratické bázi definovat a interpretovat bezpečnostní faktory, provádět analýzu bezpečnostních situací a rozhodovacích procesů v rámci právních podmínek a nástrojů českého právního řádu,
- zvládá poznatky z oblasti managementu, má znalosti z oblasti procesního řízení, řízení lidských zdrojů a krizového řízení,
- disponuje znalostmi trestního a správního práva, jakož i dalších vybraných právních disciplín,
- má základní odborné poznatky z kriminalistické teorie a praxe, zvládá zásady bezpečnostního managementu a vedení kolektivu lidí v podmínkách plnění bezpečnostních úloh v demokratické společnosti,
- na manažerské úrovni dokáže spolupracovat s partnerskými organizacemi či bezpečnostními sbory.

Klíčovým atributem studijního programu je skutečnost, že složení pedagogického sboru reflektuje důraz na potřebu co nejtěsnějšího provázání studia s reálnou manažerskou praxí v bezpečnostních sborech. Jak ukazuje přehled personálního zabezpečení studijního programu (Charakteristika manažerského vzdělávání, 2017), řada lektorů zastává vysoké manažerské pozice v bezpečnostních sborech či v Ministerstvu vnitra, případně jde o osoby z akademické sféry s úzkou specializací v oblasti bezpečnostního managementu.

## **Závěr**

Na základě uvedených údajů i dalších analýz (Návrh koncepce, 2015) lze konstatovat, že Policie ČR disponuje co do požadovaného stupně vzdělání poměrně vysokou kvalifikací svých příslušníků. Avšak v drtivé většině se jedná o vzdělání, které je pro vlastní policejní práci využitelné jen v minimální míře a policisté s terciárním vzděláním se pro výkon služby musí dále nákladně a zdlohavě připravovat v rámci jiných studijních programů. Pro Policii ČR by tak mělo být strategickým cílem širší využití možnosti stanovení oboru vzdělání pro služební místa. Na straně resortního školství bude třeba zabezpečit plnou návaznost a prostupnost studijních programů středního odborného, vyššího odborného a bakalářského studia v oboru Bezpečnostně právním. Zajímavé bude též sledovat, jak k naplnění specifických vzdělávacích požadavků přispěje zmíněné manažerské studium MBA. To bude potřeba v následujících letech podrobit řádnému vyhodnocení, a to zejména pokud jde o zpětnou vazbu ze strany Policie ČR a dalších bezpečnostních sborů coby subjektů konzumujících výstupy daného vzdělávání.

## Použité zdroje

HEINOVÁ, Hana, 2010. *Rozvoj lidských zdrojů*. Praha: ČMKOS a ASOCR, s. 42–46.

CHVÁL, M., & KASÍKOVÁ, H., 2011. Příležitosti k rozvíjení kompetence k učení ve výuce: srovnání základních škol a víceletých gymnázií. *Pedagogika*, 61(2), 144–163.

STÝBLO, Jiří, 2017. What about is the personnel management. In. *Human Potential Development: 14 th international scientific conference: 6-8 June 2017*, Benešov: IVS Praha, s. 141. ISBN 978-80-86976-41-9.

ZLATNÍČEK, Pavel a Karolína PEŠKOVÁ, 2012, Presentace a pilotáž finální verze posuzovacího nástroje vybraných komponent a charakteristik kvality výuky cizího jazyka In. *Kvalita ve vzdělávání. XX. výroční konference České asociace pedagogického výzkumu Praha, 10.–12. září 2012 Sborník příspěvků*. Praha: Pedagogická fakulta UK, s. 111. ISBN 978-80-7290-620-8.

ZÁMEK, David a Jana FIRSTOVÁ, 2017. Current Trends of Training of Managers in the Security Area. In. *Human Potential Development: 14 th international scientific conference: 6-8 June 2017*, Benešov: IVS Praha, s. 149–155. ISBN 978-80-86976-41-9.

*Charakteristika manažerského vzdělávání (MBA). Bezpečnostně manažerská studia*. Praha: Ministerstvo vnitra, 2017. Interní dokument, číslo jednací MV- 62884/NZ-2017.

*Kvalita ve vzdělávání. XX. výroční konference České asociace pedagogického výzkumu Praha, 10. až 12. září 2012 Sborník příspěvků*. Praha: Pedagogická fakulta UK, 2012, s. 372. ISBN 978-80-7290-620-8.

*Návrh koncepce systému vzdělávání a organizační struktury pro její zajištění*. Praha: Ministerstvo vnitra, 2015. Interní dokument, číslo jednací PPR-25957-12/ČJ-2014-990400.

Nařízení vlády č. 104 ze dne 3. listopadu 2004, kterým se stanoví katalog činností v bezpečnostních sborech. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2005, částka 32, s. 1010-1056.

*Přehled vzdělávacích programů pro příslušníky Policie ČR, evidence EKIS2, OBVV*. Praha: Ministerstvo vnitra, 2017. Interní databáze.

*Národní soustava povolání*. (2017). Dostupné na [www.nsp.cz](http://www.nsp.cz)

*Zákon č. 312 ze dne 13. června 2002 o úřednicích územních samosprávných celků*. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 114, s. 6598-6612.

*Zákon č. 435 ze dne 13. května 2004 o zaměstnanosti*. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 143, s. 8270-8332.



## VYVÁŽENÝ LEADERSHIP – NOVÝ MODEL ROZVOJE MANAŽERŮ PRO ÉRU DIGITALIZACE

### VERSATILE LEADERSHIP – A NEW MODEL OF MANAGEMENT DEVELOPMENT FOR THE ERA OF DIGITIZATION

Karel Pavlica, Ingrid Matoušková

ŠKODA AUTO Vysoká škola  
Na Karmeli 1457, 29301 Mladá Boleslav  
E-mail: karel.pavlica@savs.cz; ingrid.matouskova@savs.cz

#### Klíčová slova:

Digitalizace, průmysl 4.0, leadership, vyvážený leadership, rozvoj manažerů

#### Keywords:

Digitalization, industry 4.0, leadership, versatile leadership, management development

#### Abstrakt:

Příspěvek odráží skutečnost, že proces digitalizace představuje jednu z hlavních charakteristik současné doby, která povede k mnoha podstatným změnám v celé společnosti a jejích institucích a organizacích. Z manažerského hlediska se jako zásadní jeví potřeba vymezit a rozvíjet nový model leadershipu a implementovat nový typ organizační kultury. Oba tyto požadavky mohou být účinně naplněny aplikací teorie vyváženého leadershipu. Tato teorie nabízí model, který pomáhá manažerům lépe pochopit složitost a dynamiku jejich práce. Teorie vyváženého leadershipu se v českých organizacích úspěšně aplikuje a bylo zjištěno, že tento přístup pomáhá rozvíjet efektivní organizační kulturu.

#### Abstract:

The paper reflects a fact that the process of digitalization represents one of the key defining characteristics of contemporary era that will lead to many substantial changes in the whole society and its institutions and organizations. From managerial perspective, the needs for a definition and development of a new model of leadership and for an implementation of a new type of organizational culture seem to be of a critical importance. Both these demands can be effectively handled by the means of application of a theory of versatile leadership. This theory offers a model which helps managers to better understand complexity and dynamics of their work. Theory of versatile leadership has been successfully applied in the Czech organizations and it was also found that this approach helps to develop effective organizational culture.

#### **Úvod**

Všechny stávající, komerční i nekomerční organizace se v současnosti připravují na, nebo již procházejí procesem digitalizace. Uvedený proces klade, mimo jiné, nové nároky na vedení a řízení lidí. V našem příspěvku se stručně zamýšlíme jak nad základními změnami spojenými s procesem digitalizace, tak nad výzvami a problémy, kterým nová éra vystaví management našich podniků a organizací. Jako perspektivní a inspirativní model rozvoje a přípravy manažerů se v této souvislosti nabízí koncepce takzvaného vyváženého leadershipu.

## 1. Digitalizace společnosti a organizací

Řada sociologů (např. Castells, 2010; Bennett a Segerberg, 2013; Kreiss a Brennen 2014) se již delší dobu shoduje v názoru, že jednu z klíčových charakteristik současné epochy představuje proces digitalizace. Termín digitalizace přitom dávají do souvislosti s procesem masového zavádění digitálních a počítačových technologií v naprosté většině společenských institucí a organizací.

Castells (2010) konstatuje, že proces digitalizace postupně povede ke vzniku tzv. „sítě společnosti“ (network society) založené na širokém a obecném používání digitálních technologií. Pro lidi žijící v uvedeném typu společnosti bude příznačná narůstající potřeba a přání utvářet si život podle svých vlastních představ, nahrazovat formální organizační struktury a tradiční přístupy k vedení a řízení postupy založenými na decentralizaci a na možnosti aktivně vstupovat do všech oblastí společenského a organizačního života.

V kontextu úvah o digitalizaci začala v letech 2011–2012 německá vláda a jí pověřená skupina odborníků uvažovat o tzv. 4. průmyslové revoluci, v současnosti obecně spojované s termínem Průmysl 4.0 (Industry 4.0). V rámci těchto úvah a studií byly definovány čtyři klíčové principy a charakteristiky digitalizovaných organizací (Herman et al, 2016):

- **Interoperabilita:** Schopnost strojů, přístrojů, sensorů a lidí vzájemně se propojovat a komunikovat prostřednictvím „internetu věcí“ a „internetu lidí“.
- **Transparentnost informací:** Schopnost informačních systémů vytvářet virtuální kopie fyzického světa.
- **Technická podpora a pomoc:** Aktivní zapojování nových technologií do procesů rozhodování a řešení nejrůznějších problémů, jakožto i výkon nepříjemných, náročných a nebezpečných operací kybernetickými systémy a zařízeními.
- **Decentralizace rozhodnutí:** Schopnost kybernetických systémů autonomně se rozhodovat a na tomto základě „konat“.

Ve svém souhrnu kladou výše uvedené principy a charakteristiky nové nároky na všechny důležité stránky komunikace v organizacích (delegování, informování, řešení konfliktů, hodnocení výkonu, řízení pracovních skupin atd.), včetně kontrolních procesů, mechanismů a prostředků. Není tedy překvapením, že nedávné výzkumy (PwC, 2017, Bohsali et al, 2016) dospívají mimo jiných zjištění také k závěrům, podle nichž bude v digitalizovaných organizacích potřebné:

- Vybírat a rozvíjet manažery na základě nového modelu leadershipu, který bude reflektovat kvalitativní změny jak na úrovni každodenní komunikace a interakce mezi řídicími pracovníky a jejich podřízenými, tak na úrovni zvládání a propojování operativy a strategie.
- Zavádět nový typ organizační kultury, respektující změny na vnitřní (růst nároků na ochranu a bezpečnost dat; redefinice úkolů, odpovědností, dovedností, kompetencí a potřeb zaměstnanců; transformace IT oddělení apod.) i vnější (akcelerace procesu globalizace, vznik nových forem soutěže i spolupráce mezi organizacemi, zákazníci disponující vyšší mírou kontroly a vlivu na podniky a instituce apod.) úrovni organizačního života.

Oba požadavky, tj. aplikace nového modelu leadershipu a změny v oblasti organizační kultury je potřebné naplňovat koordinovaně a propojeně. Naše výzkumné zkušenosti (Pavlica et al, 2013) ukazují, že podstatné změny na úrovni organizační kultury předpokládají podstatné změny na úrovni (mentálního) modelu leadershipu používaného manažery.

## 2. Vyvážený leadership a jeho přístup k rozvoji manažerů

V průběhu posledních dvaceti až třiceti let bylo v oblasti leadershipu navrženo a částečně ověřeno několik zajímavých teorií a přístupů – např. teorie vzájemné směny mezi leaderem a pracovníkem, transformační leadership, leadership chápaný jako komplexní služba poskytovaná pracovníkům (Northouse, 2013). Nejpropracovanější a pravděpodobně doposud nejlépe prakticky ověřenou teorii však představuje koncepce vyváženého leadershipu (versatile leadership) vytvořená americkými autory R. E. Kaplanem a R. B. Kaiserem (Kaiser a Kaplan, 2005; Kaplan a Kaiser, 2006). Jak si ukážeme v dalším textu, koncepce vyváženého leadershipu nabízí model vedení založený na zásadních změnách v myšlení a chování manažerů a jako taková v současnosti nejlépe odpovídá požadavkům spojeným s digitalizací organizací.

Teorie vyváženého leadershipu předpokládá, že manažer „přizpůsobuje styl, metody a postupy používané při vedení pracovníků různorodým, anebo měnícím se kontextuálním požadavkům“ (Kaiser a Overfield, 2010, s. 106). V konkrétní řídicí praxi to znamená, že efektivní, tj. vyvážení manažeri musí být schopni uplatňovat tři základní principy (Pavlica et al, 2015):

- 1) **Vyvážení manažeri nepoužívají žádný postup v přehnané míře:** Řada problémů spojených s řídicí činností paradoxně souvisí se silnými stránkami přetaženými do neproduktivního extrému. Jinými slovy řečeno, také silná stránka manažera (např. kontrola a přehled nad oblastí, za níž odpovídá) se snadno může stát jeho slabinou, pokud ji používá příliš často a/nebo mnoho (nedostatek času na plnění jiných než kontrolních úkolů, demotivace pracovníků atd.).
- 2) **Vyvážení manažeri uplatňují protichůdné postupy ve vzájemné rovnováze:** Pokud manažer nějakou dovednost či postup používá příliš často/mnoho (např. prosazuje svoje stanoviska a názory), obvykle tak činí na úkor uplatňování postupu protikladného, avšak v praxi rovněž potřebného (naslouchání pracovníkům). Leadership je proto nutné začít vnímat jako umění založené na dlouhodobě vyváženém uplatňování protikladných chování a přístupů. Koncepce vyváženého leadershipu pracuje s tzv. modelem vzájemných protikladů (viz obrázek 1), založeným na kombinaci dvou základních dimenzí: (1) rozdíl mezi managementem (dosahování výkonu prostřednictvím příkazů a kontroly) a leadershipem (inspirování lidí prostřednictvím vizí); (2) rozdíl mezi interpersonálními (jak manažer vede) a organizačními (co manažer dělá, jaké sféře úkolů se věnuje) aspekty leadershipu. Z modelu je patrné, že z interpersonálního hlediska musí efektivní manažer ve vzájemně vyvážené míře kombinovat postupy založené na direktivě a sebeprosazování (např. přímé usměrňování chování lidí, samostatné rozhodování, tlak na výkon) s přístupy založenými na podpoře a zplnomocňování pracovníků (např. poskytování autonomie, zapojování lidí do rozhodování, tolerance a schopnost pečovat a spokojenost podřízených). Z hlediska organizačního je potom potřebné, aby manažeri kombinovali ve vzájemně vyvážené míře aktivity související s exekucí a operativou (např. zajišťování plnění krátkodobých úkolů, udržování disciplíny, stability a řádu) s činnostmi zaměřenými na strategii (např. formulace vizí a směrů budoucího vývoje, podpora kreativity a zavádění inovací). Vymezení oblasti interpersonálních a organizačních aspektů prostřednictvím výše

uvedených dvojic protikladných chování plně odpovídá změnám, které digitalizace do organizací podle dosavadních poznatků přinese (pracovníci očekávající vyšší míru autonomie a možností zapojování do organizačního života, potřeba efektivně a pružně propojovat operativu se strategií apod., viz výše).

**Obrázek 1: Model protikladných přístupů**

	<b>Management</b> dosahování výkonu prostřednictvím příkazů a kontroly	<b>Leadership</b> inspirování lidí prostřednictvím vizí
<b>Interpersonální</b> „Jak“	Sebe-prosazující a direktivní styl	↔ Zapojující a podporující styl
<b>Organizační</b> „Co“	Krátkodobá exekuce a operativa	↔ Dlouhodobá strategie

*Zdroj: Pavlica et al (2015, s. 19)*

- 3) **Vyvážení manažerů správně vyhodnocují situaci a adekvátně na ní reagují:** Schopnost používat protikladné postupy sama o sobě nestačí. Vedle ní musí být manažer schopen rozpoznat, za jakých okolností lze jednotlivé přístupy používat a v jakých situacích by uplatnění toho-kterého postupu bylo neefektivní a kontraproduktivní.

36

Výchozím předpokladem rozvoje manažerů v souladu s koncepcí a modelem vyváženého leadershipu je sebepoznání. Jde o to, aby si manažer uvědomil, které postupy používá v příliš malé míře a které používá příliš mnoho/často. Za tímto účelem byla vyvinuta specifická diagnostická metoda nazvaná „Leadership Versatility Index®“ (Kaiser a Kaplan, 2007), s jejímž využitím máme pozitivní zkušenosti rovněž v českých organizacích (Pavlica et al, 2011; Pavlica et al, 2013). Samotná filozofie úspěšného rozvoje manažerů je potom založená na kombinaci vnitřních a vnějších aspektů tohoto procesu.

Vnější aspekty práce na rozvoji se týkají snah o přímou změnu chování manažerů. Jedná se, například, o rozvoj schopnosti používat nedostatečně využívané přístupy a o „ubírání“ v oblasti příliš mnoho/často používaných postupů. Zatímco manažeré obvykle dobře chápou potřebu naučit se chovat novými či nedostatečně používanými způsoby, problémy mívají s přijetím myšlenky, že v nějaké oblasti by měli své aktivity, jejich četnost a intenzitu začít omezovat. Typickou reakcí bývá obrana „vždyť je to něco, co mi doposud funguje/fungovalo, co dobře umím“.

Z uvedených důvodů je nutné kombinovat snahy o změnu chování manažerů s tzv. vnitřní prací čili se snahami o změnu jejich myšlení, o změnu „mentálního modelu“ leadershipu, kterým se v praxi řídí. Jedná se o náročný úkol založený na trpělivých diskusích a konzultacích s manažery. Je užitečné, pokud se v jeho rámci můžeme opírat o výsledky diagnostické metody Leadership Versatility Index®. Ty pomáhají manažerům uvědomovat si řadu důležitých skutečností – že ve svém chování vycházejí z nekompletního modelu leadershipu, že nedokážou

odhadnout „jak mnoho je příliš mnoho“, že si idealizují určitý postup na úkor jeho protipólu, že neznají svoje silné stránky atd.

## Závěr

Teorie vyváženého leadershipu představuje nový, dynamický a komplexní přístup, který nabízí manažerům cestu, jak se úspěšně vyrovnávat s nároky spojenými s digitalizací společenských institucí a organizací. Tato koncepce byla úspěšně aplikována na vzorcích manažerů z různých organizací působících na českém trhu (Pavlica et al, 2011). V rámci těchto výzkumů jsme mimo jiné zjistili, že rozvoj manažerů v souladu s principy a zásadami vyváženého leadershipu pozitivně ovlivňuje nejen výkon, ale také kulturu celé organizace (Pavlica et al, 2015).

## Použité zdroje

BENNETT, W. L. a SEGERBERG, A. (2013). *The logic of connective action. Digital media and the personalization of contentious politics*. Cambridge: Cambridge University Press.

BOHSALI, S. et al (2016). *Preparing for the digital era. The state of digitalization in GCC businesses*. Dostupné z: <http://www.strategy and.pwc.com>

CASTELS, M. (2010). *The rise of network society*. Malden: Willey-Blackwell.

HERMAN, M. et al (2016). Design principles for industrie 4.0 scenarios. *49<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences*, 3928–3937.

KAISER, R.B. a KAPLAN, R.E. (2005). Overlooking overkill? Beyond the 1-to-5 rating scale. *Human Resource Planning*, 28(3), 7–11.

KAISER, R.B. a KAPLAN, R.E. (2007). *Leadership Versatility Index®. Facilitator's guide*. Greensboro: Kaplan DeVries Inc.

KAISER, R.B. a OVERFIELD, D.V. (2010). Assessing flexible leadership as a mastery of opposites. *Consulting Psychology Journal*, 62(2), 105–118.

KAPLAN, R.E. a KAISER, R.B. (2006). *The versatile leader. Make the most of your strengths – without overdoing it*. San Francisco: Pfeiffer.

NORTHOUSE, P.G. (2013). *Leadership. Theory and Practice*. London: SAGE.

PAVLICA, K. et al (2011). Versatile leadership, LVI and their application in Škoda Auto a.s. *Chinese Business Review*, 10(12), 1181–1190.

PAVLICA et al (2013). Integrating management competencies development with an organizational culture formation. *Organizacija*, 46(5), 186–195.

PAVLICA et al (2015). *Vyvážený leadership. Dynamická rovnováha manažerských dovedností*. Praha: Management Press.

PwC (2017). Industry 4.0: Building the digital enterprise [online]. © 2017 PwC [cit. 2017-10-15]. Dostupné z: [www.pwc.com/industry40](http://www.pwc.com/industry40)

## **RADIÁLA BRNA / DOPRAVNÍ TRASA JAKO LIMIT MĚSTA**

### **BRNO RADIAL LINE / TRANSPORT LINE AS THE CITY LIMIT**

doc. Ing. arch. Iva Poslušná, Ph.D.

Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut – AMBIS a.s., Katedra regionálního rozvoje  
iva.poslusna@vsrr.cz

#### Klíčová slova:

urbanismus, sídlo, limity, dopravní infrastruktura

#### Key words:

urban design, settlement, limits, transport infrastructure

#### Abstrakt:

Trasy a osy uvnitř sídla jako základní determinanty urbanistické kompozice. *Urbanizační osa - významná dopravní trasa nebo souběh dopravních tahů se stává organizačním prvkem osídlení, kolem něhož se vytváří urbanizační prostor.* (VÚVA, 1983). V rozvoji organismu města Brna zaujímá významnou roli trasa tramvajové linky č. 1. Článek představuje část modelového příkladu vybraného limitu území v rámci seminární práce studia základů urbanismu a ateliérové práce. Pojednává o historii a proměnách charakteru ploch, které tato linie spojuje, obsluhuje, kterými prochází.

#### Abstract:

The basic determinants of the urban composition – routes and axes, lines inside the settlement. Urbanisation axis – an important transport route of the coincidence of traffic flows becomes an organizational element of the settlement around which urbanization space is being created. (VÚVA, 1983). The route of the tram line No. 1 plays an important role in the development of the Brno city. The article deals with one part of reference example of selected limit of the territory within the seminar work of study of urbanism. It describes the history and the changes in the character of the areas that connects, serve and is going through this line.

#### **Úvod**

Určujícími podmínkami vzniku a vývoje lidských sídel v historii byly podmínky přírodního prostředí a podmínky sociálně ekonomické. Výběr lokality závisel na podmínkách vhodných k zajištění jednak ochrany před klimatem, před útočnými, jednak k zajištění obživy. Velmi důležitým faktorem byla pak blízkost zdroje pitné vody.

Jednou z determinantů struktury sídla a jeho kompozice je osa – původní cesta, stopa dávného pohybu člověka územím za obživou, při hledání místa k životu – k zajištění jeho základních potřeb. Křížení cest – os se stává východiskem i cílem dálkových tras. Později s cílem směny,

obchodu, mnohde cesty slouží jako vojenské silnice. Dávají základ komunikační síť nejen sídla, rozrůstajícího se kolem nich, ale i území celého regionu.

Brno je jedním z příkladů rostlého města. Vzniklo jako sídlo na křižovatce vodních cest – brodu dvou řek. Odtud i jeho jméno. Přirozená cesta vývoje je stále čitelná v nepravidelném půdorysu jeho nejstarší části – historického centra, lépe řečeno vnitřního města. Prostoru uvnitř hradeb, jejichž stopa je zachována v okružním pásu, zčásti zeleném, zčásti komunikačním. Okruh a vybíhající radiály v místech již neexistujících městských bran se staly základem urbanistické kompozice města. Pro studijní účely v rámci seminární práce byly vybrány dvě z radiál posílených kolejovou trasou a podrobeny analýze svého potenciálu.

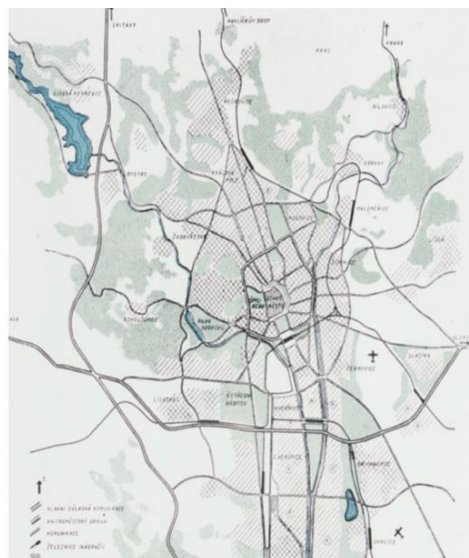
### 1. Linka tramvaje č. 1: limit rozvoje města

Síť radiál postupem času obklopí vznikající nové městské čtvrti a dosáhne až ke stávajícím původním vesnicím – Bystrc, Řečkovice, Obřany, Slatina, Heršpice. Radiály směřují k historicky nejsilnějším dálkovým cílům - Olomouc, Praha, Vídeň, Bratislava.

Na základě zákona č. 213/1919 Sb. o sloučení sousedních obcí s Brnem se pak staly součástí města také obce Královo Pole, Medlánky a Řečkovice a byl položen základ ke vzniku tzv. Velkého Brna.

Původní obec Bystrc byla trvalou součástí Veverského panství a obec Komín patřila klášteru v Předklášteří u Tišnova. V průběhu 19. století s nárůstem dojezdu místních za práci do textilních továren byla vybudována silnice vedoucí z Brna přes Veverčí dále do Tišnova a tím se obce těsněji přimkly k tehdy zemskému hlavnímu městu.

**Obrázek. 1, 2:** *Brno s předměstími a okolní krajinou 1815 (vlevo), Plán regionální obnovy zemského hlavního města 1947 (pravo)*



Zdroj: <http://www.brno.cz>



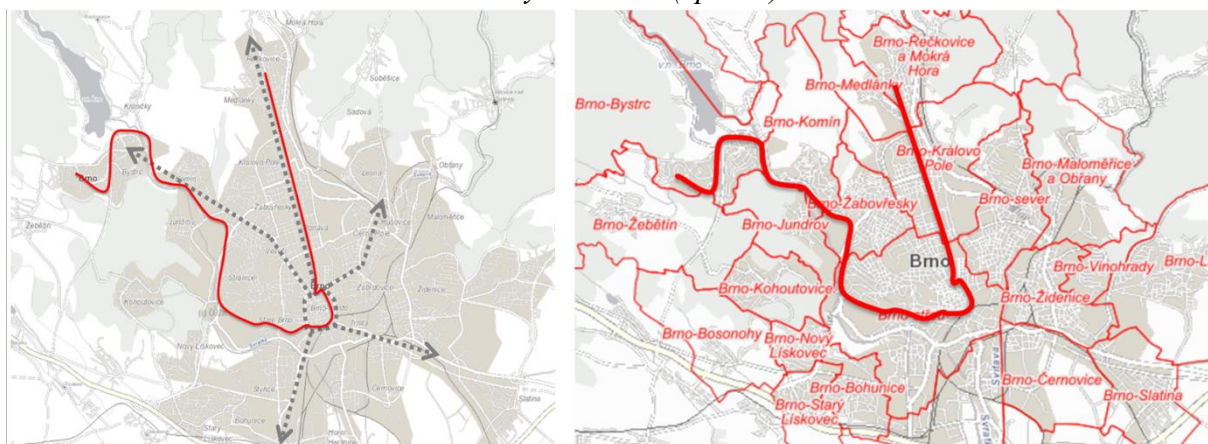
S rozvojem ekonomické činnosti města se ve druhé polovině 19. století zvyšuje i počet obyvatel. Stavěné město se rozšiřuje za odstraněné hradby a okruh i radiály musejí uspokojit potřebu rychlejší přepravy z centra k novým městským čtvrtím. Od roku 1869 se tak začal rozvíjet systém městské hromadné dopravy, jehož trasy od prvopočátku vedly právě po okruhu a původních trasách.

Nejdelší kolejovou linkou je v současnosti tramvaj č. 1 spojující centrum města s městskou částí Řečkovice na severním okraji a s městskou částí Bystrc na okraji jihozápadním. Ve své délce 18 km obsluhuje 37 zastávkami 8 městských částí. Půdorysnou stopu tratě lze s jistou tolerancí interpretovat jako písmeno U. Přičemž pravé (východní) rameno Moravské náměstí-Řečkovice je téměř rovné, levé (západní) Pisárky-Bystrc pak poněkud deformované v důsledku dramatické topografie. Pravé rameno imaginárního U je vývojově starší.

17. 8. 1869 byl zprovozněn první úsek koňské dráhy, a to z Moravského náměstí (Kiosku) do Kartouz poblíž Semilasy v tehdy samostatné obci Královo Pole. Dvakrát byl provoz dráhy zrušen, od roku 1984 opět otevřen a v roce 1900 elektrifikován. V roce 1926 pak byl prodloužen úsek až do Řečkovic. V roce 1958 byla postavena vozovna MHD v Medlánkách. Tato část tratě vede v celé své délce bezmála 6 km souběžně s trasou individuální dopravy, zde kolejové těleso v ose městské třídy – Lidická-Štefánikova-Palackého-Banskobystrická. Je skutečnou osou v pravém smyslu slova. Na mapě tvoří přímkou. Bohužel, neuplatňuje se zde žádný pohledový cíl ani v jednom směru.

V roce 1876 je kolejová síť postavena z centra do Pisárek, 1947 do Komína. Opakovaně dochází k rušení a otevírání provozu v souvislosti s měnící se potřebou města, válečnými událostmi a principem pohonu. Silným impulsem prodloužení stávajících tras je pak v 70. - 80. letech 20. století realizace celků komplexní bytové výstavby s páteří tramvajovou dopravou – Komín, Bystrc I a II, Královo Pole, Jabloňová a Řečkovice.

**Obrázek 3, 4:** Okruh radiály Brna s trasou linky č. 1 (vlevo), Průběh tratě linky č. 1 městskými částmi (vpravo)



Zdroj: <http://www.brno.cz>; vlastní zpracování

## 2. Proměna charakteru území

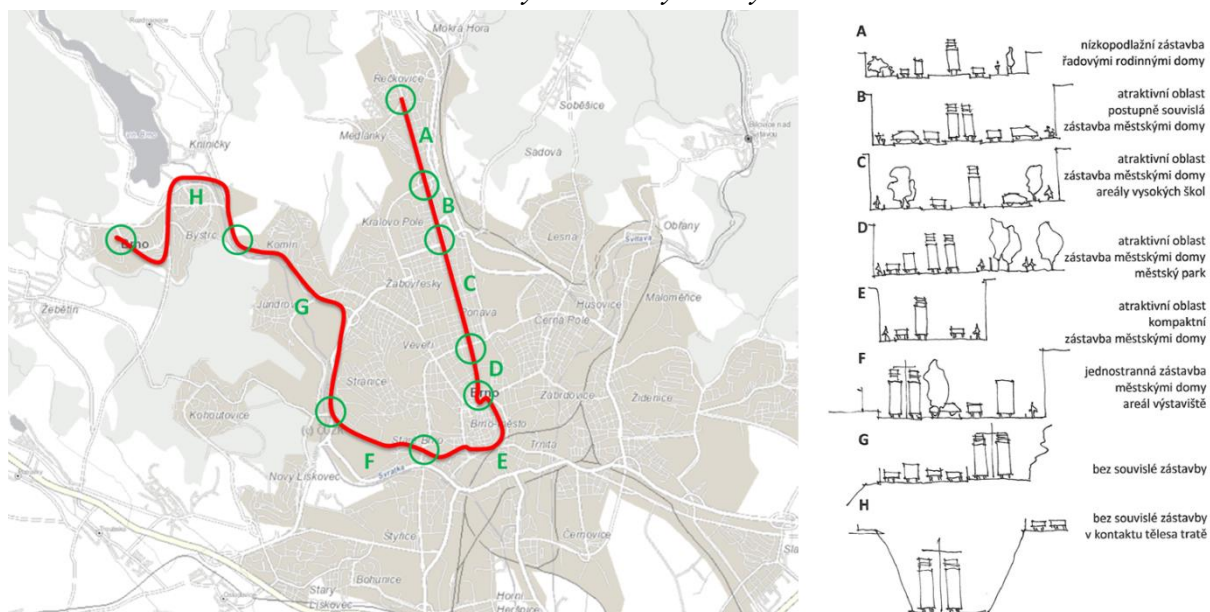
Průběh tratě v rozsahu ulice/koridoru je v celé své délce velice proměnlivý. Četnost a odstupy zastávek vyplývají z charakteru přiléhající zástavby a funkční náplně v šířce spádové – docházkové vzdálenosti. Užití tramvaje vychází z předpokladu komfortní docházky k zastávce 500 m.

Ke sledování proměn byl zvolen odstředivý směr, tzn. vždy z centra k okrajové části – Řečkovice/Bystře.

Východní přímá část (Moravské náměstí-Řečkovice) prochází postupně z husté blokové zástavby středověkého centra v dotyku zeleného pásu s divadelními budovami téměř ve dvou třetinách své délky, po hranici Králova Pole a Řečkovic, oboustranně stavěnou kulisou městských domů. Oživující uvolnění představují přiléhající „volné plochy“ – největší brněnský park Lužánky a prostor bývalých kasáren. Dalším porušením souvislé hradby jsou objekty areálů Univerzity obrany a Veterinární a farmaceutické univerzity.

Míra atraktivit v dílčích úsecích tohoto ramene pomyslného U se proměňuje vždy v místech křižování s další městskou tepnou či připojení dopravně významné komunikace – trolejbusovými linkami (Pionýrská), příjezd k nádraží Královou Pole (Semilasso). Důležitý je i vizuální kontakt se Slovanským náměstím, centrem městské části. K místu mimoúrovňového křížení s ulicí Hradecká se postupně vytrácí vysoká zástavba městských domů, objevují se panelové domy ve druhém plánu a nastupuje nízkopodlažní řadová zástavba rodinných domů.

Na druhé straně proměnlivá křivka západního ramene uvažovaného U po opuštění centra míří kolem areálu výstaviště a vozovny tramvají do těsné blízkosti řeky a přetížené ulice Žabovřeské. Tady už pokračuje na samostatném tělese, v kontaktu se zelení – Wilsonovým lesem, zahrádkářskou kolonií, odsazenou nízkopodlažní zástavbou Komína. V podstatě v příměstské krajině vede k nástupu do prostoru přehrady a v terénním zářezu končí uvnitř panelového sídliště

**Obrázek 5:** Trasa linky č. 1a body změny charakteru území

Zdroj: <http://www.brno.cz>; vlastní zpracování

**Tabulka 1:** Trasa linky č. 1 a její uživatelé

městská část	cíl pravidelný	cíl sezónní dynamika v průběhu dne/týdne/roku
<b>Bystrc</b>	rezidenti	turisté přehrada, hrad Veveří
<b>Komín</b>	rezidenti částečně, alternace bus/trolejbus	návštěvníci ZOO
<b>Jundrov/Žabovřesky</b>	rezidenti výjimečně, většinou využití bus/trolejbus	
<b>Brno - střed</b>	pracující v místě přijíždějící do zaměstnání a škol	návštěvníci divadlo/kino/úřad
<b>Královo pole</b>	rezidenti/VŠ	návštěvníci BVV návštěvníci divadla/park
<b>Medlánky</b>	rezidenti/VŠ	
<b>Řečkovice</b>	rezidenti/SŠ	

Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 2:** SWOT analýza úseku Řečkovice-Moravské náměstí

<b>silné stránky</b>	<b>slabé stránky</b>
přímá trasa do centra	vysoká frekvence individuální dopravy
rychlé kapacitní spojení s vlakovým nádražím	kolísající zátěž v průběhu dne na křižujících komunikacích (Pionýrská, Hradecká)
přestupní uzel na okruh trolejbusů	kolísající zátěž v průběhu dne /roku (studenti VŠ, návštěvníci divadel)
areály VŠ (Univerzita obrany, Vysoká škola veterinární a farmaceutická, BIBS)	vysoce kolizní pohyb cyklistů
největší park města	zarůstající opuštěný areál kasáren
divadlo	
možnost parkování podél komunikace	
<b>příležitosti</b>	<b>hrozby</b>
plochy stavebního rozvoje (Štefánikova, Palackého)	nárůst individuální dopravy a potřeby parkování
dopravní propojení s areálem Českého technologického parku a Vysokého učení technického (Hradecká/Hudcova)	nárůst přepravy MHD v důsledku rozvoje VŠ a Českého technologického parku

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 3:** SWOT analýza úseku Pisárky-Bystrc

<b>silné stránky</b>	<b>slabé stránky</b>
přímá trasa do centra	zúžený profil Žabovřeská
kapacitní spojení s vlakovým nádražím	rostoucí zátěž ve špičkách (Pisárky)
reaktivně nízký počet světelně řízených křižovatek	kolísající zátěž v průběhu dne/roku (studenti VŠ, návštěvníci BVV, ZOO, přehrady)
přestupní uzel na okruh trolejbusů/autobusů (Mendlovo náměstí, ZOO)	
souběh s cyklostezkou	

rekreační zeleň, přehrada, ZOO	
areál BVV, VŠ (Masarykova univerzita)	
<b>příležitosti</b>	<b>hrozby</b>
plochy stavebního rozvoje (Žabovřeská, Kníničská)	nárůst individuální dopravy
dopravní napojení na areál kampusu Masarykovy univerzity v Bohunicích	nárůst přepravy v důsledku pokračující bytové výstavby

*Zdroj: vlastní zpracování*

Dopravní infrastruktura jako jeden z limitů rozvoje sídla představuje systém všech druhů dopravy, které se v území vyskytují. Každý jednotlivě je nutno posuzovat a zkoumat v celé jeho struktuře, v úsecích profilujících se dle potřeb a charakteru území, jež obsluhuje. Nezbytná je však i analýza celkového kontextu: ostatních druhů dopravy, charakteru a funkčního využití spádového území, jedinečnost sídla jako celku a jeho obyvatel. Článek byl zpracován na základě metodiky seminárních prací studia základů urbanismu a ateliérové tvorby.

### **Použitá zdroje**

Dokumenty ÚPD města Brna [online]. 2017. Dostupné z: <https://www.brno.cz/sprava-mesta/magistrat-mesta-brna/usek-rozvoje-mesta/odbor-uzemniho-planovani-a-rozvoje/#c4460777>

*Encyklopedie města Brna* [online]. 2016. Dostupné z: <http://encyklopedie.brna.cz>

GEHL, J. (2012). *Města pro lidi*. Brno: Nadace Partnerství, 261 s., ISBN 9788026020806

HALÍK, P., KRATOCHVÍL, P., NOVÝ, O. (1998). *Architektura a město*. Praha: Academia, 204 s., ISBN 80-200-0665-6

HRŮZA, J. (1962). *Budoucnost měst*. Praha: Orbis, 312 s.

HRŮZA, J. (2002). *Charty moderního urbanismu*. Praha: Agora, 93 s., ISBN 80-902945-4-5

HRŮZA, J. (1977). *Slovník soudobého urbanismu*. Praha: Odeon, 341 s.

HRŮZA, J. (2014). *Svět měst*. Praha: Academia, 716 s., ISBN 978-80-200-1808-3

Kolektiv autorů (1984). *Brno – plán města*. Praha: Geodetický a kartografický podnik, 200 s., ISBN 29-852-84

KUČA, K. (2000). *Vývoj města, předměstí a připojených vesnic*. Praha: Baset, 644 s., ISBN 80-86223-11-6

*Historie MHD v Brně* [online]. 2016. Dostupné z: <http://www.bmhd.cz/rt6/rt6.php>

SITTE, C. (1995). *Stavba měst podle uměleckých zásad*. Praha: Arch, 111 s., ISBN 80-901608-1-6

## **MOTIVACE KE STUDIU A KARIÉRA STUDENTŮ A ABSOLVENTŮ VYSOKÉ ŠKOLY REGIONÁLNÍHO ROZVOJE: VÝSLEDKY PRŮZKUMU 2017**

### **MOTIVATION TO STUDY AND CAREER OF STUDENTS AND GRADUATES OF THE COLLEGE OF REGIONAL DEVELOPMENT: RESULTS OF THE SURVEY 2017**

Jana M. Šafránková, Martin Šikýř

Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut – AMBIS  
Nárožní 2600/9, 158 00 Praha 5, Česká republika  
E-mail: jana.safrankova@vsrr.cz, martin.sikyr@vsrr.cz

#### Klíčová slova:

Vysokoškolské vzdělávání, trh práce, zaměstnanost, Česká republika

#### Keywords:

Higher education, labour market, employment, Czech Republic

#### Abstrakt:

Příspěvek shrnuje výsledky dotazníkového šetření autorů zaměřeného na motivaci ke studiu na vysoké škole a možnosti uplatnění na trhu práce studentů a absolventů Vysoké školy regionálního rozvoje. Dotazníkové šetření bylo realizováno od února do května 2017 v rámci projektu Názory absolventů a studentů na uplatnění znalostí/kompetencí získaných na Vysoké škole regionálního rozvoje v praxi (IGA\_Z9\_02\_2015) podporovaného Interní grantovou agenturou Vysoké školy regionálního rozvoje. Respondenty byli studenti a absolventi prezenčního a kombinovaného bakalářského studia na Vysoké škole regionálního rozvoje. Relevantní údaje se podařilo získat od 315 studentů a 116 absolventů. Analýza dat byla založena na výpočtu relativních četností (jako podíl na celkovém počtu studentů a absolventů) a vyhodnocení rozdílů v odpovědích studentů a absolventů s využitím kontingenčních tabulek a testů nezávislosti chí-kvadrát. Výsledky podporují předpoklad, že současná generace studentů a absolventů vysokých škol studuje, aby dosáhla úspěchu v budoucnosti, ale že vykazuje poměrně vysoká očekávání týkající se práce a kariéry, která mohou omezit její zaměstnatelnost, nebude-li disponovat odpovídajícími praktickými zkušenostmi a sociálním návyky.

#### Abstract:

The paper summarizes the results of the authors' questionnaire survey focused on motivation to study at university and on employment opportunities of students and graduates of the College of Regional Development. The questionnaire survey was conducted from February to May 2017 within the project Opinions of graduates and students on the application of knowledge/competencies acquired at the College of Regional Development in practice (IGA\_Z9\_02\_2015) supported by the Internal Grant Agency of the College of Regional Development. The respondents were full-time and combined bachelor's students of the College of Regional Development. The relevant data were obtained from 315 students and 116 graduates. The data analysis was based on the calculation of relative frequencies (as a share from the total number of students and respondents) and the evaluation of differences of

responses of students and graduates using contingency tables and chi-square tests of independence. The results support the assumption that the current generation of university students studies to succeed in the future, but it has relatively high expectations about work and career that may reduce its employability if it does not have the appropriate work experience and social habits.

## Úvod

Kvalifikovaní a motivovaní lidé jsou v dnešních vyspělých ekonomikách považováni za nejdůležitější zdroj a největší bohatství (Kucharčíková, Koňušíková a Tokarčíková, 2015, s. 151), a proto ve většině dnešních vyspělých ekonomik orientují systémy vzdělávání na rozvoj odborných a osobních schopností mladých lidí v různých ekonomických, humanitních, sociálních a technických profesích (Prisacariu a Shah, 2016, s. 152). Prostřednictvím uplatňovaného systému vzdělávání jsou mladí lidé systematicky připravováni na úspěšný život a kariéru ve společnosti (Schendelová a McCowan, 2016, s. 407). Kvalita vzdělávání ovlivňuje zaměstnatelnost a konkurenceschopnost studentů a absolventů na trhu práce (Chong a Ahmed, 2015, s. 158) a mladí lidé s kvalitním vzděláním významně zvyšují své šance na dosažení uspokojivé a obohacující kariéry (Marginson, 2016, s. 413). Mladí lidé však musí být motivováni k tomu, aby si prostřednictvím školního a dalšího vzdělávání osvojovali a rozvíjeli potřebné odborné a osobní schopnosti (Wachová aj., 2016, s. 1).

Teorie i praxe ukazují, že ve vyspělých ekonomikách se schopnosti, hodnoty a postoje současné generace mladých lidí výrazně liší od schopností, hodnot a postojů jejich rodičů a prarodičů, přičemž je možné předpokládat, že v případě příštích generací budou tyto rozdíly ještě patrnější (Horváthová a Čopíková, 2015, s. 217). Tyto skutečnosti jsou důležité, protože do roku 2020 by jedinci patřící k současné generaci mladých lidí měli tvořit zhruba padesát procent pracovní síly (Barbuto a Gottfredson, 2016, s. 59) a protože jedinci patřící k současné generaci mladých lidí uvažují o práci a kariéře jinak než jedinci patřící ke starším generacím (Stewartová a kol., 2017, s. 45).

Běžný problém zaměstnávání mladých lidí spočívá v tom, že jejich odborné a osobní kvality často nesplňují požadavky organizací (Stanciuová a Banciuová, 2012, s. 821). Mnohým mladým lidem chybí odpovídající praktické zkušenosti a sociální návyky (Cordero-Cutillasová, Huguet-Monfort a Escribano-Tortajadaová, 2011, s. 328). Někteří mladí lidé také nemají žádnou reálnou představu o budoucí kariéře, ale často se ucházejí o funkce, které neodpovídají jejich schopnostem, jen aby získali práci slibující vysoké příjmy a rychlou kariéru (Garcia-Aricalová a Van der Velden, 2008, s. 219). Proto organizace raději najímají zkušené pracovníky než mladé lidi s nedostatečnými zkušenostmi a nereálnými očekáváním.

## 1. Cíl a metoda

Príspevek shrnuje výsledky dotazníkového šetření autorů realizovaného s cílem prozkoumat a posoudit motivaci ke studiu na vysoké škole a možnosti uplatnění na trhu práce studentů a absolventů Vysoké školy regionálního rozvoje. Průzkum vycházel z předpokladu, že současná generace studentů a absolventů vysokých škol, která je ovlivněna moderními technologiemi a vysokou životní úrovní, vykazuje poměrně vysoká očekávání týkající se práce a kariéry, která mohou omezit její zaměstnatelnost, nebude-li disponovat odpovídajícími praktickými zkušenostmi a sociálním návyky.

Dotazníkové šetření bylo realizováno od února do května 2017. Respondenty byli studenti a absolventi prezenčního a kombinovaného bakalářského studia na Vysoké škole regionálního rozvoje (Management rozvoje měst a regionů a Bezpečnostní management v regionech). Dotazník pro studenty zahrnoval dvanáct otázek a dotazník pro absolventy zahrnoval osm otázek s možností výběru odpovědi zaměřených na motivaci ke studiu na vysoké škole a možnosti uplatnění na trhu práce. Relevantní údaje se podařilo získat od 315 studentů a 116 absolventů. Respondenti byli charakterizováni podle pohlaví, věku a formy studia (viz tabulka 1).

Analýza dat byla založena na výpočtu relativních četností (jako podíl na celkovém počtu studentů a absolventů) a vyhodnocení rozdílů v odpovědích studentů a absolventů s využitím kontingenčních tabulek a testů nezávislosti chí-kvadrát. Provedení testů nezávislosti chí-kvadrát zahrnovalo následující kroky: (1) formulace nulové ( $H_0$ ) a alternativní ( $H_A$ ) hypotézy, (2) zvolení hladiny významnosti  $\alpha$ , (3) výpočet hodnoty testového kritéria chí-kvadrát  $\chi^2$ , (4) výpočet počtu stupňů volnosti  $f$ , (5) určení kritické hodnoty testového kritéria chí-kvadrát  $\chi^2_{\alpha}(f)$ , (6) Porovnání vypočítané hodnoty testového kritéria chí-kvadrát  $\chi^2$  s kritickou hodnotou testového kritéria chí-kvadrát  $\chi^2_{\alpha}(f)$  a přijetí nebo odmítnutí nulové hypotézy.

**Tabulka 1: Respondenti průzkumu**

	Studenti	Absolventi
<b>Pohlaví</b>		
muži	103 (33 %)	62 (53 %)
ženy	212 (67 %)	54 (47 %)
<b><math>\Sigma</math></b>	<b>315 (100 %)</b>	<b>116 (100 %)</b>
<b>Věk</b>		
29 a méně let	176 (56 %)	13 (11 %)
30 až 49 let	129 (41 %)	85 (73 %)
50 a více let	10 (3 %)	18 (16 %)
<b><math>\Sigma</math></b>	<b>315 (100%)</b>	<b>116 (100%)</b>
<b>Forma studia</b>		
prezenční	125 40 (%)	19 (16 %)
kombinovaná	190 60 (%)	97 (84 %)
<b><math>\Sigma</math></b>	<b>315 (100 %)</b>	<b>116 (100 %)</b>

*Zdroj: autoři*

## 2. Výsledky a diskuse

Výsledky průzkumu autorů jsou představeny a diskutovány ve dvou částech zaměřených na motivaci ke studiu na vysoké škole a možnosti uplatnění na trhu práce. Přestože tyto výsledky neumožňují vyvozovat obecné závěry, potvrzují hlavní poznatky dřívějších studií citovaných výše a ukazují některé zajímavé tendence v postoji studentů ke studiu, práci a kariéře, které stojí za pozornost, a to jak z hlediska vysokých škol, tak z hlediska zaměstnavatelů.

### 2.1 Motivace ke studiu na vysoké škole

Z hlediska zaměstnatelnosti studentů a absolventů vysokých škol se nejdůležitější podmínkou pro úspěšné uplatnění na současném trhu práce jeví schopnost a motivace k učení a rozvoji



nezbytných odborných znalostí, dovedností a schopností, stejně jako náležitých pracovních a sociálních návyků.

Výsledky empirického šetření autorů ukázaly, že studenty vedla ke studiu na vysoké škole snaha získat vysokoškolský titul (59 %), snaha zvýšit si šance na trhu práce (56 %), snaha zvýšit si kvalifikaci (48 %) nebo možnost dosáhnout vyššího výdělku (44 %) a absolventy vedla ke studiu na vysoké škole snaha získat vysokoškolský titul (62 %), snaha zvýšit si kvalifikaci (60 %), možnost zvýšit si šance na trhu práce (42 %) nebo možnost získat lepší práci (32 %). Motivace studentů i absolventů ke studiu na vysoké škole tedy souvisela především se snahou získat vysokoškolský titul, zvýšit si kvalifikaci a uspět na trhu práce. V této souvislosti 94 % studentů souhlasilo, že vysoká škola jim dává více šancí uplatnit se na trhu práce. Na druhou stranu, 74 % studentů uvedlo, že své šance na trhu práce hodnotí jako průměrné. Studenti se obávali silné konkurence a nedostatku pracovních zkušeností.

Pocit nedostatku pracovních zkušeností může ovlivnit zájem studentů o studium. 69 % studentů a 53 % absolventů uvedlo, že kdyby se v současné době mohlo znovu rozhodnout, zda studovat na vysoké škole, potom by volilo stejnou vysokou školu a stejný obor. Zároveň však 50 % studentů a 27 % absolventů uvedlo, že je vybraný obor studia zajímavý/zajímavá, ale že zcela neodpovídá/neodpovídá jejich představám. Studenti i absolventi vyslovili nespokojenost s teoretickými předměty bez zřejmých souvislostí a praktických aplikací. 71 % studentů a 65 % absolventů hodnotilo úroveň výuky na vysoké škole jako střední. Analýza dat neodhalila významný rozdíl mezi studenty a absolventy. Byla testována nulová hypotéza, že mezi hodnocením úrovně výuky na vysoké školy ze strany studentů a absolventů není rozdíl (viz tabulka 2). Protože vypočítaná hodnota testového kritéria chí-kvadrát  $\chi^2$  byla nižší než kritická hodnota testového kritéria chí-kvadrát  $\chi^2_{0,05}(2)$ , nebylo možné odmítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy. Testem nezávislosti chí-kvadrát bylo prokázáno, že mezi hodnocením úrovně výuky na vysoké školy ze strany studentů a absolventů nebyl rozdíl.

**Tabulka 2:** Kontingenční tabulka: Jak hodnotíte úroveň výuky na vysoké škole?

	Vysoká	Střední	Nízká	$\Sigma$
Studenti	62* (67,24)**	225 (219,26)	28 (28,50)	315
Absolventi	30 (24,76)	75 (80,74)	11 (10,50)	116
$\Sigma$	92	300	39	431

\*pozorované četnosti (P)

\*\* očekávané četnosti (O)

(1)  $H_0$ : Mezi hodnocením úrovně výuky na vysoké školy ze strany studentů a absolventů není rozdíl.

$H_A$ : Mezi hodnocením úrovně výuky na vysoké školy ze strany studentů a absolventů je rozdíl.

(2) Hladina významnosti  $\alpha = 0,05$

(3) Vypočítaná hodnota testového kritéria chí-kvadrát  $\chi^2 = \sum \left[ \frac{(P_{r,s} - O_{r,s})^2}{O_{r,s}} \right] = 2,109$

(4) Počet stupňů volnosti  $f = (r - 1) \times (s - 1) = 2$

(5) Kritická hodnota testového kritéria chí-kvadrát  $\chi^2_{0,05}(2) = 5,991$

(6) Vypočítaná hodnota testového kritéria chí-kvadrát  $\chi^2$  je nižší než kritická hodnota testového kritéria chí-kvadrát  $\chi^2_{0,05}(2)$ . Nulovou hypotézu ( $H_0$ ) není možné odmítnout ve prospěch alternativní hypotézy ( $H_A$ )

r – počet řádků v kontingenční tabulce

s – počet sloupců v kontingenční tabulce

Zdroj: autoři

Potenciální problém spočívá v tom, že studenti a absolventi většinou sdílejí své zkušenosti (zejména prostřednictvím sociálních sítí), což může významně ovlivnit přístup studentů ke studiu i pověst vysoké školy. Všeobecná nespokojenost s kvalitou výuky na vysoké škole může snížit motivaci studentů ke studiu. Docházka studentů se může obecně zhoršit. Studenti mohou začít navštěvovat přednášky a semináře nikoliv s cílem dozvědět a naučit se něco nového, ale pouze s cílem napsat test nebo složit zkoušku. Řada studentů chodí spíše do práce než do školy. Na jedné straně si studenti mohou vydělat nějaké peníze a mohou získat určité zkušenosti, ale na druhé straně není pro studenty snadné zároveň studovat a pracovat. Toto je velká výzva pro vysokou školu, aby přitáhla studenty ke studiu. Vysoká škola by měla být schopna přesvědčit studenty, že teoretické poznatky jsou důležité, ale zároveň by měla být schopna poskytnout studentům dostatek praktických aplikací, ideálně ve spolupráci s potenciálními zaměstnavateli. Vysokoškolské vzdělávání by mělo směřovat k rozvoji jak odborných, tak osobních kvalit studentů, kteří musí získat relevantní teoretické znalosti, praktické dovednosti a sociální návyky.

89 % studentů uvedlo, že při studiu pracuje, ale pouze 25 % studentů uvedlo, že pracuje v oboru studia, což může být problém. Samozřejmě, každá pracovní zkušenost je dobrá pro získání pracovních a sociálních návyků, ale práce mimo obor studia nerozvíjí odborné znalosti, dovednosti a schopnosti nezbytné pro práci v oboru. V této souvislosti 76 % absolventů uvedlo, že pracuje ve veřejné sféře, ale zároveň 64 % absolventů uvedlo, že se jejich současná práce neshoduje s oborem studia na vysoké škole. Takové výsledky mohou vyvolávat otázky týkající se potřebnosti konkrétních studijních oborů a předpokladů některých absolventů, a to zejména ve vztahu k potřebám trhu práce a požadavkům zaměstnavatelů.

## 2.2 Možnosti uplatnění na trhu práce

Z pohledu současných požadavků na zaměstnance musí vhodní uchazeči o zaměstnání prokázat jak nezbytné odborné znalosti, dovednosti a schopnosti, tak náležité pracovní a sociální návyky i patřičný rozvojový potenciál a osobní aspirace. Jenže ačkoliv mnoho studentů a absolventů vysokých škol tyto požadavky na zaměstnance zdaleka nespĺňuje, jejich očekávání týkající se kariéry jsou poměrně vysoká. Mnoho studentů a absolventů vysokých škol nechce začínat od začátku, přeceňuje se a uchází se o funkce, které neodpovídají jejich schopnostem.

Výsledky empirického šetření autorů ukázaly, že očekávání studentů týkající se oblasti práce a zaměstnání zahrnovala smysluplnou práci (82 %), možnost seberealizace (66 %), přátelský kolektiv (62 %), spravedlivý výdělek (61 %), příjemné prostředí (59 %), jistotu zaměstnání (56 %), odborný rozvoj (51 %) nebo profesionální vedení (50 %).

57 % studentů uvedlo, že chce vykonávat řídicí funkci (mít podřízené), což je normální, když například studují, aby se stali manažery, ale často zapomínají, že cesta bývá dlouhá a že se musí hodně naučit. Protože každý, kdo by se chtěl stát úspěšným manažerem, by si měl nejprve osvojit řadu odborných schopností i schopností chování, aby byl schopen řídit a vést ostatní, stejně jako aby byl schopen řídit a vést sám sebe. Vykonávání řídicí funkce však nemusí být pro studenty nedosažitelným cílem, protože 46 % absolventů uvedlo, že vykonává řídicí funkci, a to také díky vysokoškolskému vzdělání, které však samo o sobě nestačí a jedinec musí prokázat odpovídající znalosti, dovednosti a schopnosti.

Specifickým problémem mnoha lidí (mladých i starých) je neochota za práci dojíždět nebo se za práci přestěhovat. 44 % studentů uvedlo, že chce pracovat v místě bydliště, 42 % studentů uvedlo, že je ochotno za práci dojíždět a 14 % studentů uvedlo, že je ochotno se za práci přestěhovat. Mezi nejčastějšími důvody neochoty dojíždět nebo se stěhovat za práci byla rodina, doprava a bydlení.

V případě mzdových očekávání platí, že počáteční očekávání mnoha studentů a absolventů vysokých škol je obvykle vyšší než mzda, kterou zaměstnavatel může nabídnout nováčkům s nedostatkem pracovních zkušeností. 44 % studentů uvedlo, že je ke studiu na vysoké škole vedeno možností dosáhnout vyššího výdělku a zároveň 39 % studentů uvedlo, že po ukončení studia očekává měsíční příjem mezi 20 000 a 29 000 Kč a 37 % studentů uvedlo, že po ukončení studia očekává měsíční příjem mezi 30 000 a 39 000 Kč. Podle údajů Českého statistického úřadu (ČSÚ, 2017) činila ve druhém čtvrtletí roku 2017 průměrná hrubá měsíční nominální mzda 29 346 Kč. Pro porovnání, 36 % absolventů uvedlo, že jejich hrubý měsíční příjem se pohybuje mezi 26 000 a 35 000 Kč a 31 % absolventů uvedlo, že jejich hrubý měsíční příjem se pohybuje mezi 36 000 a 50 000 Kč. Průměrné a nadprůměrné příjmy absolventů vysoké školy tedy nejsou nedosažitelné, ale opět platí, že nepřijdou hned a že jedinec musí prokázat odpovídající znalosti, dovednosti a schopnosti.

Naštěstí, navzdory všem očekáváním a problémům, si studenti i absolventi uvědomují, že úspěch na trhu práce závisí na jejich schopnostech. Studenti uvedli, že mezi schopnosti důležité pro uplatnění na trhu práce patří schopnost řešit problémy (71 %), schopnost komunikovat s lidmi (67 %), schopnost uplatnit vlastní poznatky (63 %), schopnost osvojovat si nové poznatky (53 %) nebo schopnost týmové práce (51 %). Podobně absolventi uvedli, že mezi schopnosti důležité pro uplatnění na trhu práce patří schopnost komunikovat s lidmi (83 %), schopnost řešit problémy (71 %), schopnost osvojovat si nové poznatky (67 %), schopnost týmové práce (66 %) nebo schopnost nést riziko (48 %). Obecně by si studenti i absolventi měli neustále zlepšovat znalosti cizích jazyků, počítačové dovednosti nebo znalosti managementu, ekonomie, psychologie, sociologie, marketingu, informatiky nebo práva.

## **Závěr**

Výsledky dotazníkového šetření autorů zaměřeného na motivaci ke studiu na vysoké škole a možnosti uplatnění na trhu práce studentů a absolventů Vysoké školy regionálního rozvoje podporují předpoklad, že současná generace studentů a absolventů vysokých škol studuje, aby dosáhla úspěchu v budoucnosti, ale že vykazuje poměrně vysoká očekávání týkající se práce a kariéry, která mohou omezit její zaměstnatelnost, nebude-li disponovat odpovídajícími praktickými zkušenostmi a sociálním návyky.

Výsledky dotazníkového šetření autorů zahrnují odpovědi 315 studentů a 116 absolventů prezenčního a kombinovaného bakalářského studia na Vysoké škole regionálního rozvoje. Přestože dosažené výsledky neumožňují vyvozovat obecné závěry, potvrzují hlavní poznatky dřívějších studií citovaných výše a ukazují některé zajímavé tendence v postoji studentů ke studiu, práci a kariéře, které stojí za pozornost, a to jak z hlediska vysokých škol, tak z hlediska zaměstnavatelů.

56 % studentů a 42 % absolventů uvedlo, že je ke studiu na vysoké škole vede/vedla snaha zvýšit si šance na trhu práce, ale zároveň 74 % studentů uvedlo, že své šance na trhu práce hodnotí jako průměrné. Studenti se obávali silné konkurence a nedostatku pracovních zkušeností.

Pocit nedostatku pracovních zkušeností může ovlivnit zájem studentů o studium. 69 % studentů a 53 % absolventů uvedlo, že je vybraný obor studia zajímavá/zajímá, ale že zcela neodpovídá/neodpovídal jejich představám. Studenti i absolventi vyslovili nespokojenost s teoretickými předměty bez zřejmých souvislostí a praktických aplikací. Navíc, 71 % studentů a 65 % absolventů hodnotilo úroveň výuky na vysoké škole jako střední. Analýza dat neodhalila významný rozdíl mezi studenty a absolventy. Toto je velká výzva pro vysokou školu, aby přitáhla studenty ke studiu. Vysoká škola by měla být schopna přesvědčit studenty, že teoretické poznatky jsou důležité, ale zároveň by měla být schopna poskytnout studentům dostatek praktických aplikací, ideálně ve spolupráci s potenciálními zaměstnavateli. Vysokoškolské vzdělávání by mělo směřovat k rozvoji jak odborných, tak osobních kvalit studentů, kteří musí získat relevantní teoretické znalosti, praktické dovednosti a sociální návyky.

89 % studentů uvedlo, že při studiu pracuje, ale pouze 25 % studentů uvedlo, že pracuje v oboru studia. V této souvislosti 76 % absolventů uvedlo, že pracuje ve veřejné sféře, ale zároveň 64 % absolventů uvedlo, že se jejich současná práce neshoduje s oborem studia na vysoké škole. Takové výsledky mohou vyvolávat otázky týkající se potřebnosti konkrétních studijních oborů a předpokladů některých absolventů, a to zejména ve vztahu k potřebám trhu práce a požadavkům zaměstnavatelů.

57 % studentů uvedlo, že chce vykonávat řídicí funkci (mít podřízené), což nemusí být pro studenty nedosažitelným cílem, protože 46 % absolventů uvedlo, že vykonává řídicí funkci, a to také díky vysokoškolskému vzdělání, které však samo o sobě nestačí a jedinec musí prokázat odpovídající znalosti, dovednosti a schopnosti. V případě mzdových očekávání 44 % studentů uvedlo, že je ke studiu na vysoké škole vedeno možností dosáhnout vyššího výdělku a zároveň 39 % studentů uvedlo, že po ukončení studia očekává měsíční příjem mezi 20 000 a 29 000 Kč a 37 % studentů uvedlo, že po ukončení studia očekává měsíční příjem mezi 30 000 a 39 000 Kč. Pro porovnání, 36 % absolventů uvedlo, že jejich hrubý měsíční příjem se pohybuje mezi 26 000 a 35 000 Kč a 31 % absolventů uvedlo, že jejich hrubý měsíční příjem se pohybuje mezi 36 000 a 50 000 Kč. Průměrné a nadprůměrné příjmy absolventů vysoké školy tedy nejsou nedosažitelné, ale opět platí, že nepřijdou hned a že jedinec musí prokázat odpovídající znalosti, dovednosti a schopnosti. Další očekávání studentů týkající se oblasti práce a zaměstnání zahrnovala smysluplnou práci, možnost seberealizace, přátelský kolektiv, spravedlivý výdělek, příjemné prostředí, jistotu zaměstnání, odborný rozvoje nebo profesionální vedení. Všechna tato očekávání mohou vést k tomu, že zaměstnavatelé raději najímají zkušené pracovníky než mladé lidi s nedostatečnými zkušenostmi a nereálnými očekáváními.

Studenti a absolventi vysoké školy by měli být připraveni na soustavné učení a rozvíjení nezbytných odborných znalostí, dovedností a schopností, jakož i náležitých pracovních a sociálních návyků potřebných pro úspěšné uplatnění na trhu práce. To zahrnuje znalosti cizích jazyků nebo informačních technologií, jakož i schopnost komunikovat s lidmi, schopnost řešit problémy, schopnost osvojovat si nové poznatky, schopnost týmové práce nebo schopnost uplatnit vlastní poznatky.

## Použité zdroje

BARBUTO, John E., GOTTFREDSON, Ryan K., 2016. Human capital, the millennial's reign, and the need for servant leadership. *Journal of Leadership Studies*, roč. 10, č. 2, s. 59–63. ISSN 1935-2611.

CORDERO-CUTILLAS, Iciar, HUGUET-MONFORT, Jose, ESCRIBANO-TORTAJADA, Patricia, 2011. Labour Market Access of Graduates in Law: Teaching and Learning of Skills and Abilities in the European Higher Education Area. In CHOVA, L. G., TORRES, I. C., MARTINEZ, A. L. (Eds.). *5th International Technology, Education and Development Conference*, s. 328–332.

ČSÚ, 2017. Průměrné mzdy – 2. čtvrtletí 2017. *Český statistický úřad* [on-line]. 05.09.2017 [cit. 2017-10-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-2-ctvrtleti-2017>

GARCIA-ARACIL, Adela, VAN DER VELDEN, Rolf, 2008. Competencies for young European higher education graduates: labor market mismatches and their payoffs. *Higher Education*, roč. 55, č. 2, s. 219–239. ISSN 0018-1560.

HORVÁTHOVÁ, Petra, ČOPÍKOVÁ, Andrea, 2015. Generation Y and its impact on the performance of personnel activities. In KLIESTIK, T. (Ed.) *15th International Scientific Conference on Globalization and its Socio-Economic Consequences*, s. 217–223.

CHONG, Yit S., AHMED, Pervaiz K., 2015. Student motivation and the 'feel good' factor: an empirical examination of motivational predictors of university service quality evaluation. *Studies in Higher Education*, roč. 40, č. 1, s. 158–177. ISSN 0307-5079.

KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta, KOŇUŠÍKOVÁ, L'ubica, TOKARČÍKOVÁ, Emese, 2015. The quantification of human capital value in digital marketing companies. In ČÁBYOVÁ, L., PETRANOVÁ, D. (Eds.). *International Scientific Conference Marketing Identity 2015: Digital Life*, s. 151–163. ISBN 978-80-8105-779-3.

MARGINSON, Simon, 2016. The worldwide trend to high participation higher education: dynamics of social stratification in inclusive systems. *Higher Education*, roč. 72, č. 4, s. 413–434. ISSN 0018-1560.

PRISACARIU, Anca, SHAH, Mahsood, 2016. Defining the quality of higher education around ethics and moral values. *Quality in Higher Education*, roč. 22, č. 2, s. 152–166. ISSN 1353-8322.

SCHENDEL, Rebecca, McCOWAN, Tristan, 2016. Expanding higher education systems in low- and middle-income countries: the challenges of equity and quality. *Higher Education*, roč. 72, č. 4, s. 407–411. ISSN 0018-1560.

STANCIU, Simona, BANCIU, Viorica, 2012. Quality of higher education in Romania: are graduates prepared for the labour market? In BEKIROGULLARI, Z. (Ed.). *3rd International Conference on Education and Educational Psychology*, s. 821–827.

STEWART, Jeanine S., OLIVER, Elizabeth G., CRAVENS, Karen S., OISHI, Shigehiro, 2017. Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, roč. 60, č. 1, s. 45–54. ISSN 0007-6813.

WACH, F. Sophie, KARBACH, Julia, RUFFING, Stephanie, BRUNKEN, Roland, SPINATH, Frand M., 2016. University Students' Satisfaction with their Academic Studies: Personality and Motivation Matter. *Frontiers in Psychology*, roč. 7, č. 55, 1–12. ISSN 1664-1078.

### **Poděkování**

Tento příspěvek vznikl v rámci projektu „Názory absolventů a studentů na uplatnění v rámci projektu znalostí/kompetencí získaných na Vysoké škole regionálního rozvoje v praxi“ (IGA\_Z9\_02\_2015) podporovaného Interní grantovou agenturou Vysoké školy regionálního rozvoje.

# PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ V ČESKÝCH ŠKOLÁCH

## PERSONNEL MANAGEMENT AT CZECH SCHOOLS

Martin Šikýř, Jana M. Šafránková

Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut – AMBIS  
Nárožní 2600/9, 158 00 Praha 5, Česká republika  
E-mail: martin.sikyr@vsrr.cz, jana.safrankova@vsrr.cz

### Klíčová slova:

Personální řízení, řízení školy, Česká republika

### Keywords:

Personnel management, school management, Czech Republic

### Abstrakt:

Příspěvek se zabývá personálním řízením v českých základních a středních školách s cílem definovat a diskutovat význam a systém personálního řízení v českých základních a středních školách. Dosažení tohoto cíle je založeno na analýze odborné literatury a na výsledcích dotazníkového šetření autorů zaměřeného na organizaci personálního řízení v českých základních a středních školách. Šetření bylo realizováno od ledna do března 2017. Respondenty byli ředitelé, zástupci ředitelů a další vedoucí pracovníci českých základních a středních škol. Relevantní údaje se podařilo získat od 90 respondentů. Analýza dat byla založena na výpočtu relativních četností a vyhodnocení rozdílů v odpovědích respondentů s využitím kontingenčních tabulek a testů nezávislosti chí-kvadrát. Výsledky ukazují, že odpovědnost za řízení pedagogických a nepedagogických pracovníků českých základních a středních škol spočívá nejen na ředitelích škol, ale také na dalších vedoucích pracovnících škol, kteří každodenně řídí a vedou ostatní pracovníky škol.

### Abstract:

The paper deals with personnel management at Czech primary and secondary schools in order to define and discuss the importance and the system of personnel management at Czech primary and secondary schools. Achieving the purpose of the article is based on the analysis of scientific literature and the results of the authors' questionnaire survey on the organization of personnel management at Czech primary and secondary schools. The survey was conducted from January to March 2017. The respondents were headmasters, deputy headmasters and other managers of Czech primary and secondary schools. The relevant data were obtained from 90 respondents. The data analysis was based on the calculation of relative frequencies and the evaluation of the dependence of responses using contingency tables and chi-square tests of independence. The results show that responsibilities for managing teaching and non-teaching staff at Czech primary and secondary schools belong not only to headmasters, but also to other managers who daily manage and lead other school staff.

## Úvod

Personální řízení se týká činností, které umožňují organizaci získávat, využívat a rozvíjet potřebné lidi k dosahování cílů organizace (Armstrong a Taylor, 2015, s. 45). Personální řízení obvykle zajišťují manažeři, kteří jsou odpovědní za řízení a vedení ostatních pracovníků k úspěšnému vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a plnění očekávaných cílů organizace. Úspěšné naplňování tohoto úkolu personálního řízení odlišuje úspěšné a neúspěšné organizace (Koubek, 2015, s. 14).

Dosud známé výsledky světového výzkumu o vztahu mezi personálním řízením a výkonem organizace ukazují, že zaměstnanci představují kritický zdroj jakékoli organizace a mnozí badatelé prokázali pozitivní vliv různých strategií, politik a postupů personálního řízení na výkon pracovníků a tím na výkon organizace (např. Delery a Doty, 1996; Guest, 2011; Paauwe a Boselie, 2005). Je zřejmé, že výkon organizace je determinován výkonem pracovníků a že efektivní personální řízení umožňuje každé organizaci dosahovat očekávaného výkonu organizace prostřednictvím dosahování požadovaného výkonu pracovníků. Organizace, které chtějí dosahovat vynikajících výsledků, musí zajistit, aby jednotliví zaměstnanci dosahovali požadovaných výsledků a přispívali k dosahování vynikajících výsledků organizace. Jinými slovy, pokud organizace uplatňují vhodné strategie, politiky a postupy personálního řízení, mohou pozitivně ovlivňovat výkon organizace tím, že ovlivňují výkon pracovníků. To podporuje předpoklad, že pozitivní vliv personálního řízení na výkon organizace je založen na aplikaci osvědčených strategií, politik a postupů personálního řízení, které pomáhají dosahovat očekávaných výsledků organizace prostřednictvím dosahování požadovaných výsledků pracovníků.

Hlavní závěry o vztahu mezi personálním řízením a výkonem organizace je možné aplikovat i na personální řízení na základních a středních školách, které zabezpečují základní a střední vzdělávání a hrají důležitou roli ve společnosti (Bohlmark, Gronqvist a Vlachos, 2016, s. 912). Není pochyb o tom, že vedoucí pracovníci (ředitelé, zástupci ředitelů a jiní vedoucí pracovníci), kteří chtějí dosahovat vynikajících výsledků škol, musí věnovat zvláštní pozornost řízení všech pedagogických i nepedagogických pracovníků, protože jejich schopnosti, motivace a výsledky determinují výsledky škol (Huang, 2011, s. 1725), zvláště kvalitu vzdělávání, která je důležitá pro všechny zainteresované strany (zřizovatele, učitele, žáky, studenty, rodiče, společnost aj.). K dosahování očekávaných výsledků škol prostřednictvím dosahování požadovaného výkonu jejich pracovníků potřebují vedoucí pracovníci optimální systém personálního řízení založený na osvědčených strategiích, politikách a postupech, které jim umožní získávat, využívat a rozvíjet dostatek schopných a motivovaných pracovníků (Cheng a Lee, 2016, s. 559).

### 1. Cíl a metoda

Cílem příspěvku je definovat a diskutovat význam a systém personálního řízení v českých základních a středních školách. Dosažení tohoto cíle je založeno na analýze odborné literatury a na výsledcích dotazníkového šetření autorů zaměřeného na organizaci personálního řízení v českých základních a středních školách. Toto šetření vycházelo z předpokladu, že odpovědnost za řízení pedagogických a nepedagogických pracovníků českých základních a středních škol spočívá nejen na ředitelích škol, ale také na dalších vedoucích pracovnících škol, kteří každodenně řídí a vedou ostatní pracovníky škol.



Šetření autorů bylo realizováno od ledna do března 2017. Respondenty byli ředitelé, zástupci ředitelů a další vedoucí pracovníci českých základních a středních škol. Relevantní údaje se podařilo získat od 90 respondentů z 63 základních škol a 27 středních škol. Dotazník zahrnoval šest otázek s možností výběru odpovědi zaměřených na význam pracovníků a důležitost personálního řízení v řízení školy, na klíčové kompetence ředitele školy, na celkový přístup k řízení pracovníků ve škole, na vnímané silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, na výsledky dosahované prostřednictvím personálního řízení a na organizaci personálního řízení ve škole. Respondenti byli charakterizováni podle pohlaví (21 % mužů, 79 % žen) a podle funkce (26 % ředitelů, 31 % zástupců ředitelů, 43 % ostatních vedoucích pracovníků).

Analýza dat byla založena na výpočtu relativních četností a vyhodnocení rozdílů v odpovědích respondentů v závislosti na pohlaví (muži, ženy) a funkci (ředitelé, ostatní vedoucí pracovníci) s využitím kontingenčních tabulek a testů nezávislosti chí-kvadrát. Provedení testů nezávislosti chí-kvadrát zahrnovalo následující kroky: (1) formulace nulové ( $H_0$ ) a alternativní ( $H_A$ ) hypotézy, (2) zvolení hladiny významnosti  $\alpha$ , (3) výpočet hodnoty testového kritéria chí-kvadrát  $\chi^2$ , (4) výpočet počtu stupňů volnosti  $f$ , (5) určení kritické hodnoty testového kritéria chí-kvadrát  $\chi^2_{\alpha}(f)$ , (6) Porovnání vypočítané hodnoty testového kritéria chí-kvadrát  $\chi^2$  s kritickou hodnotou testového kritéria chí-kvadrát  $\chi^2_{\alpha}(f)$  a přijetí nebo odmítnutí nulové hypotézy.

## 2. Výsledky a diskuse

Výsledky průzkumu autorů jsou představeny a diskutovány ve dvou částech zaměřených na význam a systém personálního řízení v českých základních a středních školách. Přestože tyto výsledky neumožňují vyvozovat obecné závěry, potvrzují hlavní poznatky dřívějších studií citovaných výše a ukazují některé zajímavé tendence v provádění a organizaci personálního řízení v českých základních a středních školách.

### 2.1 Význam personálního řízení

Organizace, která chce dosahovat vynikajících výsledků, musí zajistit, aby pracovníci dosahovali požadovaného výkonu a aktivně využívali svoje schopnosti a motivaci k dosahování úspěchu organizace. Jinými slovy, organizace musí věnovat zvláštní pozornost personálnímu řízení, které se týká strategií, politik a postupů ovlivňujících schopnosti, motivaci a výkon pracovníků, včetně takových postupů, jako je výběr, hodnocení, odměňování nebo vzdělávání pracovníků. Personální řízení umožňuje organizaci dosahovat očekávaného výkonu organizace prostřednictvím dosahování požadovaného výkonu pracovníků.

V této souvislosti jsou pracovníci obvykle vnímáni jako nejdůležitější zdroj jakékoli organizace. Každá organizace potřebuje také další zdroje (materiální, finanční nebo informační), ale schopní a motivovaní pracovníci jsou z hlediska dosahování vynikajících výsledků organizace nepostradatelní (Kuzminchuk a Pevnaya, 2016, s. 1016). Podle výsledků šetření autorů se všichni respondenti shodli na tom, že pracovníci (pedagogičtí i nepedagogičtí) jsou nejcennějším zdrojem jakékoli školy. 88 % respondentů souhlasilo s tím, že personální řízení hraje v řízení škol rozhodující roli. Podle respondentů efektivní využívání schopností a motivace pracovníků k dosahování očekávaných výsledků organizace vyžaduje efektivní systém personálního řízení v organizaci. Analýza dat neodhalila významný rozdíl mezi řediteli škol a ostatními vedoucími pracovníky týkající se jejich vnímání role personálního řízení v řízení školy ( $p > 0,05$ ). Byla testována nulová hypotéza, že mezi vnímáním role personálního

řízení v řízení školy ze strany ředitelů škol a ostatních vedoucích pracovníků není rozdíl (tabulka 1). Protože vypočítaná hodnota testového kritéria chí-kvadrát  $\chi^2$  byla nižší než kritická hodnota testového kritéria chí-kvadrát  $\chi^2_{0,05}(1)$ , nebylo možné odmítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy. Testem nezávislosti chí-kvadrát bylo prokázáno, že mezi vnímáním role personálního řízení v řízení školy ze strany ředitelů škol a ostatních vedoucích pracovníků nebyl rozdíl.

**Tabulka 1:** Kontingenční tabulka: *Souhlasíte, že personální řízení hraje v řízení škol rozhodující roli?*

	Ano	Ne	$\Sigma$
Ředitelé škol	19* (20,19)**	4 (2,81)	23
Ostatní vedoucí pracovníci	60 (58,81)	7 (8,19)	67
$\Sigma$	79	11	90

\*pozorované četnosti (P)

\*\* očekávané četnosti (O)

(1)  $H_0$ : Mezi vnímáním role personálního řízení v řízení školy ze strany ředitelů škol a ostatních vedoucích pracovníků není rozdíl.

$H_A$ : Mezi vnímáním role personálního řízení v řízení školy ze strany ředitelů škol a ostatních vedoucích pracovníků je rozdíl.

(2) Hladina významnosti  $\alpha = 0,05$

(3) Vypočítaná hodnota testového kritéria chí-kvadrát  $\chi^2 = \sum \left[ \frac{(P_{r,s} - O_{r,s})^2}{O_{r,s}} \right] = 0,769$

(4) Počet stupňů volnosti  $f = (r - 1) \times (s - 1) = 1$

(5) Kritická hodnota testového kritéria chí-kvadrát  $\chi^2_{0,05}(1) = 3,841$

(6) Vypočítaná hodnota testového kritéria chí-kvadrát  $\chi^2$  je nižší než kritická hodnota testového kritéria chí-kvadrát  $\chi^2_{0,05}(2)$ . Nulovou hypotézu ( $H_0$ ) není možné odmítnout ve prospěch alternativní hypotézy ( $H_A$ )

r – počet řádků v kontingenční tabulce

s – počet sloupců v kontingenční tabulce

*Zdroj: autoři*

## 2.2 Systém personálního řízení

Je zřejmé, že uplatňované strategie, politiky a postupy personálního řízení determinují schopnost jakékoliv organizace dosahovat očekávaných výsledků prostřednictvím dosahování požadovaných výsledků pracovníků. Každá organizace usilující o dosahování vynikajících výsledků by proto měla uplatňovat efektivní systém personálního řízení založený na osvědčených strategiích, politikách a postupech, které umožňují získávat, využívat a rozvíjet schopné a motivované pracovníky a dosahovat očekávaných výsledků organizace dosahováním požadovaných výsledků pracovníků. (Kucharčíková, Tokarčíková a Ďurišová, 2015, s. 892)

Uplatňování efektivního systému personálního řízení v organizaci by měla vycházet z koncepčního přístupu, včetně analýzy silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, definování strategických cílů, politik a postupů personálního řízení, plánování pro provádění politik a postupů personálního řízení nebo hodnocení systému personálního řízení (Grenčíková a Špánková, 2016, s. 103). Podle výsledků šetření autorů 95 % respondentů souhlasilo, že v jejich školách pravidelně analyzují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, 96 % respondentů souhlasilo, že v jejich školách definují strategické cíle, politiky a postupy personálního řízení,

92 % respondentů souhlasilo, že v jejich školách plánují provádění politik a postupů personálního řízení a 98 % respondentů souhlasilo, že v jejich školách hodnotí systém personálního řízení.

Koncepční přístup k personálnímu řízení pomáhá organizaci dosahovat požadovaných výsledků personálního řízení. Podle výsledků šetření autorů (tabulka 2) respondenti rozhodně souhlasili, spíše souhlasili, spíše nesouhlasili nebo rozhodně nesouhlasili s tím, že uplatňovaný systém personálního řízení jim pomáhá dosahovat definovaných výsledků personálního řízení, včetně nezbytného počtu a struktury pracovníků, požadovaných znalostí a dovedností pracovníků, očekávané spokojenosti a motivace pracovníků, požadovaných výsledků a chování pracovníků, přátelských pracovních vztahů, dostatečného počtu žáků a studentů nebo celkové spokojenosti rodičů a dalších zainteresovaných stran.

**Tabulka 2:** *Výsledky personálního řízení dosahované ve školách (%)*

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Nezbytný počet a struktura pracovníků	44	51	3	2
Požadované znalosti a dovednosti pracovníků	26	67	6	1
Očekávaná spokojenost a motivace pracovníků	28	68	3	2
Požadované výsledky a chování pracovníků	26	67	6	1
Přátelské pracovní vztahy	33	54	13	0
Dostatečný počet žáků a studentů	29	47	22	2
Celková spokojenost rodičů a dalších zainteresovaných stran	37	61	2	0

*Zdroj: autoři*

Respondenti byli také dotazováni na vnímané silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby týkající se vnitřních a vnějších podmínek jejich škol, které rovněž ovlivňují systém personálního řízení. Podle respondentů: významné silné stránky zahrnovaly stabilní učitelský sbor (53 %) nebo ochotu učitelů pracovat nad rámec povinností (49 %); významné slabé stránky zahrnovaly nízkou kvalifikaci učitelů (49 %) nebo neochotu učitelů se dále vzdělávat (47 %); významné příležitosti zahrnovaly efektivní spolupráci se zřizovatelem (55 %) nebo možnost získat granty (40 %); významné hrozby zahrnovaly neustále se měnící legislativu (45 %) nebo klesající počet žáků a studentů (36 %).

Moderní pojetí personálního řízení vyžaduje, aby každodenní řízení a vedení pracovníků k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaných výsledků bylo odpovědností všech vedoucích pracovníků v organizaci (Fedorova, 2016, s. 451). Na základních a středních školách jsou to především ředitelé, kteří jsou odpovědní za řízení a vedení ostatních pedagogických a nepedagogických pracovníků k dosahování požadovaných výsledků, zejména požadované kvality základního a středního vzdělávání (Egic, Tasic a Sajfert, 2010, s. 813). V této souvislosti byli respondenti dotazováni na významné kompetence ředitelů škol. Podle odpovědí respondentů klíčové kompetence ředitelů škol zahrnovaly manažerské kompetence (schopnost řídit ostatní), osobní kompetence (schopnost řídit sebe) nebo odborné kompetence (schopnost řídit školu). Analýza dat neodhalila významný rozdíl mezi řediteli škol a ostatními vedoucími

pracovníky týkající se významu manažerských kompetencí ředitele školy ( $p > 0,05$ ). Byla testována nulová hypotéza, že mezi vnímáním významu manažerských kompetencí ředitele školy ze strany ředitelů škol a ostatních vedoucích pracovníků není rozdíl (tabulka 3). Protože vypočítaná hodnota testového kritéria chí-kvadrát  $\chi^2$  byla nižší než kritická hodnota testového kritéria chí-kvadrát  $\chi^2_{0,05}(1)$ , nebylo možné odmítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy. Testem nezávislosti chí-kvadrát bylo prokázáno, že mezi vnímáním významu manažerských kompetencí ředitele školy ze strany ředitelů škol a ostatních vedoucích pracovníků nebyl rozdíl.

**Tabulka 3:** Kontingenční tabulka: Souhlasíte, že manažerské kompetence patří mezi klíčové kompetence ředitelů škol?

	Ano	Ne	$\Sigma$
Ředitelé škol	17* (18,40)**	6 (4,60)	23
Ostatní vedoucí pracovníci	55 (53,60)	12 (13,40)	67
$\Sigma$	72	18	90

\*pozorované četnosti (P)

\*\* očekávané četnosti (O)

(1)  $H_0$ : Mezi vnímáním významu manažerských kompetencí ředitele školy ze strany ředitelů škol a ostatních vedoucích pracovníků není rozdíl.

$H_A$ : Mezi vnímáním významu manažerských kompetencí ředitele školy ze strany ředitelů škol a ostatních vedoucích pracovníků je rozdíl.

(2) Hladina významnosti  $\alpha = 0,05$

(3) Vypočítaná hodnota testového kritéria chí-kvadrát  $\chi^2 = \sum \left[ \frac{(p_{r,s} - o_{r,s})^2}{o_{r,s}} \right] = 0,715$

(4) Počet stupňů volnosti  $f = (r - 1) \times (s - 1) = 1$

(5) Kritická hodnota testového kritéria chí-kvadrát  $\chi^2_{0,05}(2) = 3,841$

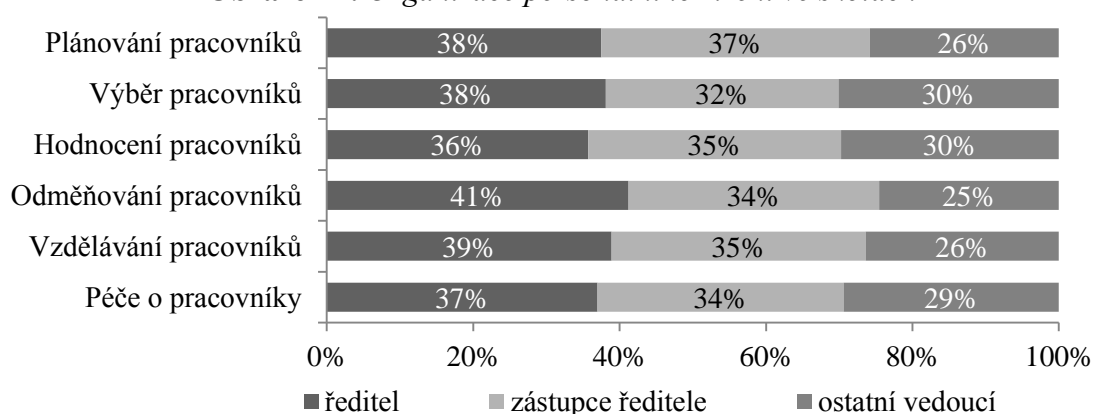
(6) Vypočítaná hodnota testového kritéria chí-kvadrát  $\chi^2$  je nižší než kritická hodnota testového kritéria chí-kvadrát  $\chi^2_{0,05}(1)$ . Nulovou hypotézu ( $H_0$ ) není možné odmítnout ve prospěch alternativní hypotézy ( $H_A$ )

r – počet řádků v kontingenční tabulce

s – počet sloupců v kontingenční tabulce

*Zdroj: autoři*

Je zřejmé, že hlavní odpovědnost za personální řízení na základních a středních školách patří ředitelům, ovšem výsledky šetření autorů ukazují, že personální řízení na základních a středních školách by mělo být odpovědností všech vedoucích pracovníků školy, nejen ředitele. Podle výsledků šetření autorů (obrázek 1) odpovědnost za personální řízení na základních a středních školách patří ředitelům i ostatním vedoucím pracovníků, včetně zástupců ředitelů, vedoucím učitelům, vedoucím školní družiny, vedoucím školní jídelny, hospodářům nebo školníkům. Všichni tito vedoucí pracovníci jsou zapojeni do personálního řízení a podílejí se na různých personálních činnostech v oblasti plánování pracovníků, výběru pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, vzdělávání pracovníků nebo péče o pracovníky.

**Obrázek 1:** Organizace personálního řízení ve školách

Zdroj: autoři

Pozitivní vztah mezi těmito personálními činnostmi a výsledky organizace je zprostředkován výsledky pracovníků. Předpokladem úspěšného personálního řízení je vykonávání těchto personálních činností s ohledem na vnější okolí školy, v souladu se strategickými cíli školy a v zájmu zainteresovaných stran školy.

### Závěr

Výsledky dotazníkového šetření autorů zaměřeného na organizaci personálního řízení v českých základních a středních školách podporují předpoklad, že odpovědnost za personální řízení na základních a středních školách patří ředitelům i ostatním vedoucím pracovníkům. Výsledky dotazníkové šetření autorů zahrnují odpovědi 90 respondentů z 63 základních škol a 27 středních škol. Přestože tyto výsledky neumožňují vyvozovat obecné závěry, potvrzují hlavní poznatky dřívějších studií citovaných výše a ukazují některé zajímavé tendence v provádění a organizaci personálního řízení v českých základních a středních školách.

Všichni respondenti se shodli na tom, že pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci jsou nejcennějším zdrojem jakékoliv školy a 88 % respondentů souhlasilo s tím, že personální řízení hraje v řízení škol rozhodující roli. Analýza dat neodhalila významný rozdíl mezi řediteli škol a ostatními vedoucími pracovníky týkající se jejich vnímání role personálního řízení v řízení školy.

Je zřejmé, že hlavní odpovědnost za personální řízení na základních a středních školách patří ředitelům, ovšem výsledky šetření autorů ukazují, že personální řízení na základních a středních školách by mělo být odpovědností všech vedoucích pracovníků školy, nejen ředitele. Mezi vedoucí pracovníky, kteří podle respondentů podílejí na personálním řízení se na základních a středních školách, patří zástupci ředitelů, vedoucí učitelů, vedoucí školní družiny, vedoucí školní jídelny, hospodáři nebo školníci. Každý, kdo na základních a středních školách řídí a vede pedagogické i nepedagogické pracovníky, by měl být zapojen do personálního řízení a měl by se podílet na různých personálních činnostech v oblasti plánování pracovníků, výběru pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, vzdělávání pracovníků nebo péče o pracovníky. Tyto personální činnosti umožňují vedoucím pracovníkům škol získávat, využívat a rozvíjet schopné a motivované pracovníky a dosahovat očekávaných výsledků na základních a středních školách, zejména očekávané kvality základního a středního vzdělávání, dosahováním požadovaných výsledků pracovníků.

Klíčové kompetence ředitelů i ostatních vedoucích pracovníků škol zahrnují manažerské kompetence (schopnost řídit ostatní), osobní kompetence (schopnost řídit sebe) nebo odborné kompetence (schopnost řídit školu). Tyto kompetence umožňují vedoucím pracovníkům zvládat výzvy spojené s řízením a vedením pracovníků k úspěšnému vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a plnění očekávaných cílů školy.

Výsledky dotazníkového šetření autorů otevírají nové příležitosti výzkumu v oblasti personálního řízení a řízení pedagogických i nepedagogických pracovníků základních a středních škol.

### **Použité zdroje**

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S., 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing.

BOHLMARK, A., GRONQVIST, E. a VLACHOS, J., 2016. The Headmaster Ritual: The Importance of Management for School Outcomes. *Scandinavian Journal of Economics*, roč. 118, č. 4, s. 912–940.

CHENG, E. C. K. a LEE, J. C. K., 2016. Knowledge Management Process for Creating School Intellectual Capital. *Asia-Pacific Education Researcher*, roč. 25, č. 4, s. 559–566.

DELERY, J. E. a DOTY, D. H., 1996. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurations Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, roč. 39, č. 4, s. 802–835.

EGIC, B., TASIC, I. a SAJFERT, D., 2010. The Research of the Management Process of the Primary Schools Headmasters in Serbia. *Thechnics Technologies Education Management*, roč. 5, č. 4, s. 813–820.

FEDOROVA, A., 2016. Toxic Human Resource Management Practices and Personnel Crisis within Company. In LOSTER, T. a PAVELKA, T. (Eds.). *The 10th International Days of Statistics and Economics*, s. 451–460.

GRENČÍKOVÁ, A. a ŠPÁNKOVÁ, J., 2016. The Role of Human Resource Strategic Management in Developing the Employment Policy. In: OKREGLICKA, M., GORZENMITKA, I., LEMANSKAMAJDZIK, A., SIPA, M. a SKIBINSKI, A. (Eds.). *Proceedings of the 1st International Conference Contemporary Issues in Theory and Practice of Management*. Częstochowa: Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, s. 103–108.

GUEST, D. E., 2011. Human Resource Management and Performance: Still Searching for Some Answers. *Human Resource Management Journal*, roč. 21, č. 1, s. 3–13.

HUANG, T. M., 2011. The Relationship Between Headmasters' Leadership Behaviour and Teachers Commitment in Primary Schools in the District of Sarikei, Sarawak. In BEKIROGULLARI, Z. (Ed.). *2nd International Conference on Education and Educational Psychology 2011*. Turkey: Istanbul, s. 1725–1732.

KUCHARČÍKOVÁ, A., TOKARČÍKOVÁ, E. a ĎURIŠOVÁ, M., 2015. Human Capital Efficiency in Trading Company. In LOSTER, T. a PAVELKA, T. (Eds.). *The 9th International Days of Statistics and Economics*, s. 892–901

KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5., rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press.

KUZMINCHUK, A. a PEVNAYA, M., 2016. Student Volunteers – The Potential of Human Resources Development in Russia. In LOSTER, T. a PAVELKA, T. (Eds.). *The 10th International Days of Statistics and Economics*, s. 1016–1023.

PAAUWE, J. a BOSELIE, P., 2005. HRM and Performance: What Next? *Human Resource Management Journal*, roč. 15, č. 4, s. 68–83.

# ZAMĚSTNÁNÍ STARŠÍCH PRACOVNÍKŮ A TRH PRÁCE

## THE EMPLOYMENT OF OLDER WORKERS AND THE LABOUR MARKET

Alois Surynek, Otakar Němec

Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská,  
katedra manažerské psychologie a sociologie  
nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3 – Žižkov  
E-mail: surynek@vse.cz

Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, katedra personalistiky  
nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3 – Žižkov  
E-mail: nemeco@vse.cz

### Klíčová slova:

Demografie, stárnutí populace, age management, Česká republika

### Keywords:

Demography, aging population, age management, Czech Republic

### Abstrakt:

Příspěvek se zabývá zaměstnáváním starších pracovníků a trhem práce. Problém stárnutí je vymezen jako problém demografický a sociálně-ekonomický a autoři se zaměřují na existující pracovní příležitosti a sklon zaměstnávat starší osoby. Age management organizací by měl být orientován na udržování pracovních schopností starších pracovníků a vytváření vhodných pracovních příležitostí pro starší pracovníky. Příspěvek je zpracován s využitím odborné literatury a statistických údajů Českého statistického úřadu.

### Abstract:

The paper deals with the employment of older workers and the labour market. The problem of aging is defined as a demographic and socio-economic problem, and the authors focus on existing job opportunities and the tendency to employ older people. Age management of organizations should be orientated on maintaining of working skills of older workers and on creating suitable employment opportunities for older workers. The paper is written based on scientific literature and statistical data of the Czech Statistical Office.

### **Úvod**

Realita stárnutí populace vyzvedává význam age managementu a jeho uplatňování v organizacích, ve společnosti. Age management se realizuje ve třech úrovních. Jednak je to na úrovni státních orgánů a organizací a realizuje se většinou jako legislativní opatření. Dále je to na úrovni organizací, a to především organizací zaměstnavatelských. Na této úrovni se realita zaměstnání starších osob generuje. Poslední úroveň je úroveň postojů a motivací samotných starších osob. Tuto úroveň je možné společně s úrovní první chápat jako podmínky pro prosazování nebo podmínky omezující age management, ale zároveň jsou to oblasti, ve kterých



dochází k významnému uplatňování nejrůznějších subjektů. V tomto textu se soustředíme na poslední úroveň prosazování age managementu. Nejde však o motivace lidí, ale o popis ekonomicko-sociálního prostředí, ve kterém se jednotlivci mohou různým způsobem chovat. Autoři popisují především objektivní podmínky ve společnosti dané úrovní nezaměstnanosti, volná pracovní místa a sklon zaměstnávat starší osoby.

## 1. Věk jako problém demografický a sociálně-ekonomický

Realitou nejen ekonomicky vyspělých zemí Evropy a Ameriky je trend stárnutí populace, který je možné doložit statistickými údaji. Tabulka 1 jednoznačně dokládá zvyšování počtu starších osob, především osob nad 60 let včetně. Tento trend je dlouhodobý, i když byl několikrát ovlivněn historickými událostmi, jako byl například absolutní pokles nejstarších v porovnání údajů o počtu před válkou a po válce. Rozdíly jsou patrné zejména v absolutních hodnotách počtu obyvatel. V roce 1949 (po válce) bylo téměř o 200 tisíc méně obyvatel starších 60 let, než tomu bylo v roce 1937 (před válkou). U nejmladší věkové skupiny do 14 let je tento pokles ještě větší, protože po válce je počet dětí o více než 400 tisíc menší, než tomu bylo před válkou. V následujícím desetiletí po roce 1949 a v době radikální změny režimu narůstají absolutní počty nejmladších do 14 let a starších 50 let. Dalším zlomovým okamžikem ve společnosti byl rok 1968, ale k významným změnám ve společnosti dochází po celou druhou polovinu 60. let. Projevily se tím, že v roce 1969 proti roku 1959 se snížil počet osob nejmladšího věku a 50–54 letých, v ostatních věkových skupinách ve stejném období počet osob narůstá. Poslední výrazná společenská změna v roce 1989 se projevila dramatickým poklesem počtu osob v nejmladší věkové skupině. V roce 1999 bylo proti roku 1989 v této skupině do 14 let o více než půl milionu méně osob. Z poslední doby stojí za zaznamenání fakt, že v roce 2015 bylo proti roku 2009 (tj. rozdíl šesti let) o více než 340 tisíc osob starších 60 let. Naopak došlo k poklesu počtu osob ve věku 50 let až 59 let, a to o více než 130 tisíc. Pokles byl zaznamenán i u skupiny 15–49 let.

**Tabulka 1:** Obyvatelstvo věkových skupin ve vybraných letech (v mil. / %)

	0–14	15–49	50–54	55–59	60+
<b>1929</b>	2,530 / 27,8%	5,914 / 53,2%	0,548 / 5,0%	0,479 / 4,1%	1,113 / 9,9%
<b>1937</b>	2,550 / 23,4%	5,932 / 54,5%	0,583 / 5,4%	0,516 / 4,7%	1,296 / 11,9%
<b>1949</b>	2,118 / 23,8%	4,667 / 52,5%	0,560 / 6,3%	0,442 / 5,0%	1,105 / 12,4%
<b>1959</b>	2,484 / 25,8%	4,441 / 46,2%	0,683 / 7,1%	0,621 / 6,5%	1,389 / 14,4%
<b>1969</b>	2,127 / 21,5%	4,954 / 50,1%	0,401 / 4,0%	0,653 / 6,6%	1,762 / 17,8%
<b>1979</b>	2,398 / 23,3%	4,891 / 47,7%	0,650 / 6,1%	0,498 / 6,0%	1,817 / 16,9%
<b>1989</b>	2,285 / 22,0%	5,196 / 50,1%	0,507 / 4,9%	0,548 / 5,3%	1,825 / 17,6%
<b>1999</b>	1,729 / 16,8%	5,300 / 51,5%	0,783 / 7,6%	0,601 / 5,8%	1,870 / 18,2%
<b>2009</b>	1,488 / 14,2%	5,231 / 49,9%	0,716 / 6,8%	0,763 / 7,3%	2,293 / 21,9%
<b>2015</b>	1,612 / 15,3%	4,958 / 47,0%	0,676 / 6,4%	0,667 / 6,3%	2,630 / 24,9%

*Zdroj: autoři na základě údajů ČSÚ (2016)*

Z údajů v tabulce 1 plyne, že demografický vývoj v České republice má nepříznivý trend označovaný jako stárnutí populace, přesněji zvětšování podílu osob v nejstarší věkové skupině v porovnání s jinými skupinami. Společenské a politické změny se většinou projevily zhoršením nepříznivého demografického trendu, i když věříme, že tomu může být i naopak. Proto age management je v podmínkách České republiky koncept navýsost aktuální.

Lidé často k věku přistupují z chronologického hlediska. Věk má však více významů a každý z nich je aktualizován v různých situacích. Kromě chronologického hlediska se dá rozlišit biologický věk, který souvisí s fyzickou konstitucí danou genetickou výbavou člověka a životním stylem. Dále pak sociální věk charakterizovaný srovnáváním v sociálním prostředí a psychologický věk jako vnímání věku jednotlivcem (Cimbálníková, Fukan, Lazarová a kol., 2012). Na základě běžné zkušenosti velice často člověka omezují limity v jeho hlavě, třeba malé sebevědomí nebo obtížná komunikace s osobami výrazně odlišného věku. Významnější nežli chronologický věk jsou zdravá výživa, pohybová aktivita, ale i individuální genetická výbava. (Fineman, 2011)

Stárnutí je samozřejmě spojeno s určitými změnami organismu i postavením jednotlivce ve společnosti. Změny se týkají zejména pracovních schopností a mohou být ovlivněny hodnotami (zdraví), motivací či kompetencemi jednotlivce a zhoršením zdravotního stavu. (Novotný, Bosničová, Břenková a kol., 2014). Zdravotní omezení seniorů jsou spojena hlavně se zhoršením senzorických a motorických funkcí. Ubývá fyzických sil v důsledku úbytku svalnatosti. Objevují se nemoci pohybového ústrojí, což negativně ovlivňuje zejména pracovní schopnosti fyzicky pracujících občanů. S věkem přibývá i nemocí oběhového soustavy (Cimbálníková, Fukan, Lazarová a kol., 2012). V Evropské unii se k měření zdravotního stavu používají indikátory: Life Expectancy (LE) představuje naději na dožití, tedy počet dalších let, po které člověk v konkrétním věku průměrně bude žít, a Healthy Life Years (HLY) odhaduje délku života prožitou ve zdraví počítanou od současného věku. V evropském kontextu je v roce 2010 Česká republika na průměrné úrovni (Novotný, Bosničová, Břenková a kol., 2014)

Pracovní schopnosti stojí na vzdělání, zkušenostech a zdraví jedince a jejich rovnováze s pracovním místem a jeho požadavky. Základnu pracovních schopností tvoří psychické a fyzické možnosti, které mohou být limitovány zdravotním stavem. Další úrovně jsou kompetence, znalosti a zkušenosti pracovníka. Další úrovně jsou názory, postoje a motivace pracovníka. Na této úrovni se odehrává nastavování rovnováhy mezi osobním a pracovním životem. Osobnostní charakteristiky musí odpovídat požadavkům pracovního místa, pracovním podmínkám a organizační kultuře. Pracovní schopnost je však ovlivněna také vnějšími faktory, jako je zdravotní péče, rodinné a obecně sociální prostředí, tj. celkovým sladěním osobního a pracovního života. (Ilmarinen, 2005)

Ve finské praxi se osvědčila metoda udržení pracovních schopností, která spočívá ve spolupráci pracovníků, firem a zdravotních středisek. Šetření ukázala, že zaměstnavatelé nejvíce ovlivňují udržení schopností pracovníků. K možnostem jak toho dosáhnout patří (Novotný, Bosničová, Břenková a kol., 2014):

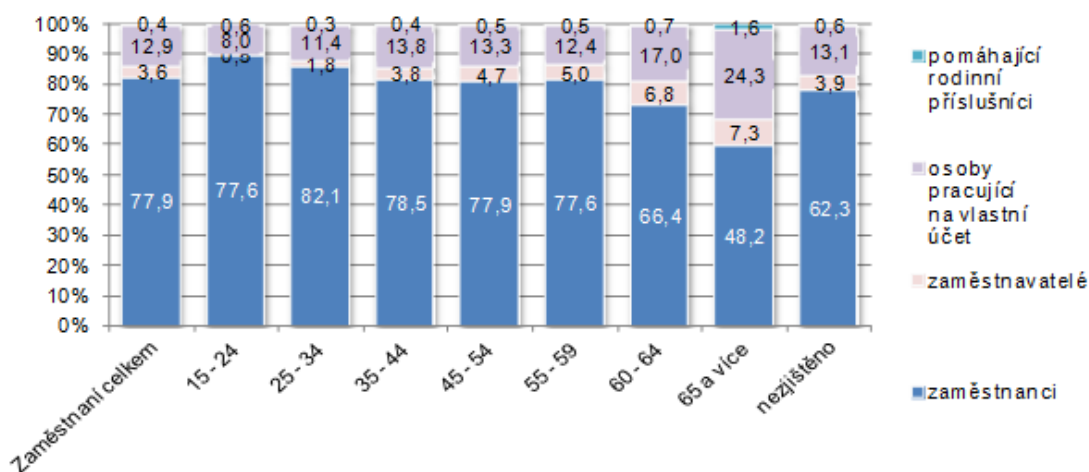
- Zlepšení pracovního prostředí – ochrana při práci, ulehčení fyzicky náročné práce různými pomůckami, omezení stání, zajištění čerstvého vzduchu.
- Zlepšení komunikace a spolupráce na pracovišti – plánování směn, plánování kariéry, „osvěta“ vedoucích pracovníků o dobrých manažerských praktikách, snížení stresu.
- Vzdělávání.
- Podpora zdraví – pořádání akcí spojených s fyzickými aktivitami, šíření informací o zdravém životním stylu, podpora odvykání kouření.

Obecně lze rozlišit tři úrovně plánování, projektování a realizace age managementu, a to úroveň individuální, organizace/podniku a celostátní (včetně úrovně Evropské unie). Poslední úroveň ukazuje nejširší společenský zájem.

## 2. Pracovní příležitosti v České republice

Pracovní příležitosti na trhu práce vytvářejí zaměstnavatelé jako velké, střední a malé organizace, a živnostníci, kteří pracují sami nebo s rodinnými příslušníky a v některých případech i s několika zaměstnanci. Toto rozložení v porovnání s věkem zároveň ukazuje, jaké jsou příležitosti jednotlivých věkových kohort pro pracovní uplatnění (viz graf 1).

**Graf 1: Struktura podle postavení v zaměstnání uvnitř věkových kategorií**



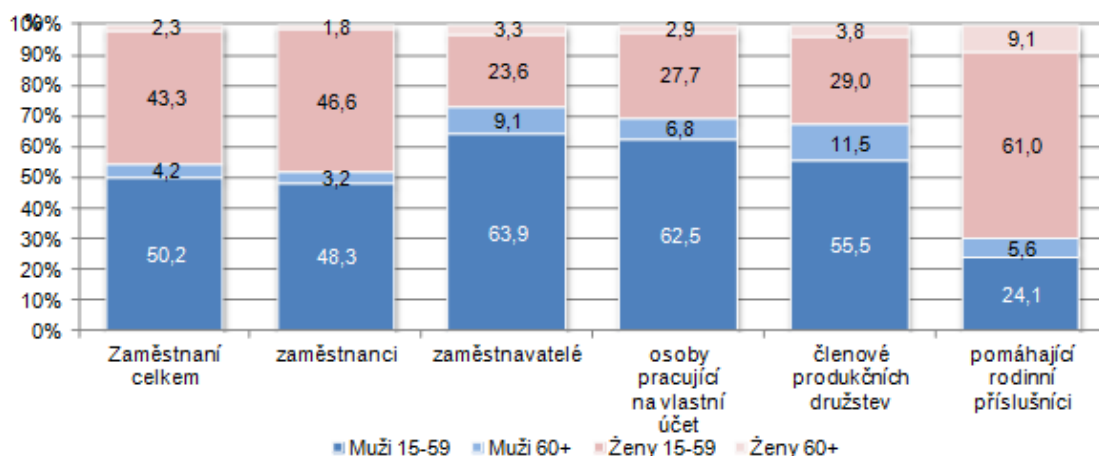
Zdroj: autoři na základě údajů ČSÚ (2016)

67

Podíl zaměstnanců jednotlivých věkových kohort v zaměstnavatelských organizacích je přibližně na stejné úrovni ve všech věkových skupinách od 15 let do 59 let. Skupina 25 až 34 let je výjimkou, protože podíl zaměstnanců je o cca 4 procentní body vyšší. Po 60 roku věku se podíl zaměstnanců v této kategorii snižuje. Podíl osob fungujících jako zaměstnavatelé nebo osoby pracující na vlastní účet je v této kategorii podstatně vyšší. Data ukazují, že osoby vyššího věku zajišťují svoje pracovní uplatnění více ve vlastní režii.

Graf 2 ukazuje porovnání postavení v zaměstnání a pohlaví a věk.

**Graf 2: Podíl 15–59letých a 60 a víceletých mužů a žen uvnitř jednotlivých typů postavení v zaměstnání**

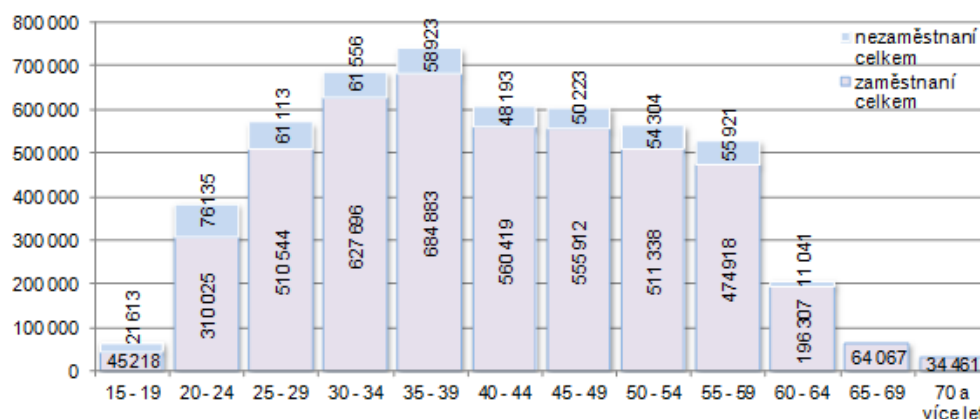


Zdroj: autoři na základě údajů ČSÚ (2016)

Podíl žen obecně je ve všech typech postavení v zaměstnání nižší než podíl mužů, a to v obou věkových skupinách (15–59 let a 60+). Rozdíly jsou větší u postavení typu podnikatelské aktivity (zaměstnavatelé a osoby pracující na vlastní účet. Postavení „pomáhající rodinný příslušník“ je výjimkou, podíl žen je zde významně vyšší než podíl mužů a to v obou věkových skupinách.

V grafu 3 jsou uvedeny absolutní počty nezaměstnaných v různých věkových skupinách podle sčítání lidu domů a bytů 2011.

**Graf 3:** Počet zaměstnaných a nezaměstnaných ve věkových kategoriích



Zdroj: autoři na základě údajů ČSÚ (2013)

Z grafu 3 je zřejmé, že problém nezaměstnanosti není pro starší osoby významně horší než pro jiné věkové skupiny. Jak už bylo výše uvedeno, mají zřejmě starší osoby své strategie, které jim problém pomáhají odstranit.

Mezi nezaměstnanými, kteří ve sčítacím formuláři uváděli také poslední zaměstnání, pracovalo původně přes 50 % nezaměstnaných ve věku 45 a více let v oborech generálové a důstojníci v ozbrojených silách, zákonodárci, nejvyšší státní úředníci a nejvyšší představitelé společností, pracovníci v oblasti ochrany a ostrahy, pracovníci s odpady a ostatní pomocní pracovníci, kvalifikovaní pracovníci v lesnictví, rybářství a myslivosti, řídicí pracovníci v oblasti výroby, informačních technologií, vzdělávání a v příbuzných oborech, uklízeči a pomocníci a pomocní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství.

Jednotlivé obory (třídy) vykazují různé rozvrstvení pracovníků podle věku. Třídy zaměstnání, ve kterých pracuje více než 50 % osob ve věku 45 a více let z ekonomicky aktivní populace 15+, jsou: uklízeči a pomocníci (59%), farmáři, rybáři, lovci a sběrači samozásobitelé (58 %), zákonodárci, nejvyšší státní úředníci a nejvyšší představitelé společností (58 %), pracovníci s odpady a ostatní pomocní pracovníci (54 %), pomocní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství (53 %), pomocní pracovníci při přípravě jídla (50 %), kvalifikovaní pracovníci v zemědělství (50 %). 49 % starší populace (ve věku 45 a více let) pracuje v oboru specialisté v oblasti výchovy a vzdělávání. 45 % pracuje v oboru specialisté v oblasti zdravotnictví, v oboru pracovníci osobní péče v oblasti vzdělávání, zdravotnictví a v příbuzných oblastech. Obor Řidiči a obsluha pojízdných zařízení se také potýká se stárnutím pracovníků. Pracuje jich zde rovněž 45 % ve věku 45 a více let.

Doménou mladší populace (15–44 let) jsou obory zaměstnanci v ozbrojených silách (kromě generálů, důstojníků a poddůstojníků), kde pracuje 90 % mladších lidí. Specialisté v oblasti informačních a komunikačních technologií patří z 81 % k mladším věkovým kategoriím do 44 let. Obor poddůstojníci v ozbrojených silách patří ze 77 % mladší populaci. Generálové a důstojníci v ozbrojených silách jsou ze 74 % mladí lidé do 44 let. K oborům, kde také dominují mladší pracovníci, patří pracovníci informačních služeb, na přepážkách a v příbuzných oborech, kde pracuje 74 % lidí do 44 let. Specialisté v obchodní sféře a veřejné správě jsou zastoupeni ze 74 % lidmi ve věku do 44 let.

## Závěr

Objektivně je nutné počítat s delší pracovní dráhou, a proto zajistit pracovní schopnosti ve vyšším věku. V České republice existuje plán posouvání věku odchodu do důchodu až po hranici 65 let. Plán je odsouhlasen a realizuje se. To vyžaduje změnu postoje k plánování budoucnosti, k celoživotnímu vzdělávání i k vlastnímu zdraví. Naopak osoby vyššího věku mají přednosti, jako jsou zkušenost, nadhled a odstup, úspora úsilí a energie, schopnost rutinního řešení problémů když je to třeba nebo schopnost vyjednávat. Proto starší zaměstnanec může významně přispět k posílení konkurenceschopnosti pracoviště v programech pro mezigenerační sdílení – intergenerační management. V blízké budoucnosti stále porostou věkové rozdíly zaměstnanců. Tři generace lidí se budou spolupracovat na pracovišti, a proto budou muset spolu komunikovat a spolupracovat. Pro starší generaci pracovníků to mimo jiné znamená zbavit se ostychu či dokonce studu za věk a najít si vztah k mladším spolupracovníkům.

Age management musí vycházet z reálných podmínek ve společnosti a v organizacích a z jejich poznání. Pracovní schopnosti a vlastnosti starších pracovníků patří k podmínkám uplatňování age managementu. Age management proto obsahuje část udržování, zvyšování nebo tvorbu nových kompetencí starších pracovníků. Age management obsahuje ovšem i část uplatňování starších pracovníků v organizacích, i když zatím ve výsledcích ne příliš úspěšnou. Výhodou věkově heterogenních pracovních skupin je totiž možnost výměny zkušeností a znalostí postupů práce mezi generacemi.

Ze statistických dat nelze odvodit důvod vyčleňování osob nad 60 let z trhu práce. Jestli je důvodem přání samotného pracovníka nebo zájem organizací především o mladší osoby. Oba důvody pravděpodobně platí, i když poměr mezi nimi není zřejmý.

## Použité zdroje

CIMBÁLNÍKOVÁ, L., FUKAN, J., LAZAROVÁ, B. a kol. (2012). *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. ISBN 978-80-904531-5-9.

ČSÚ (2013). *Senioři ze Sčítání lidu, domů a bytů - 2011* [online]. 31.12.2013 [cit. 2017-10-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/seniori-ze-scitani-lidu-domu-a-bytu-2011-4lj0l7p2re>.

ČSÚ (2016). *Demografická příručka - 2015* [online]. 24.11.2016 [cit. 2017-10-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/demograficka-prirucka-2015>.

FINEMAN, S. (2011). *Organizing Age*. New York: Oxford University Press.

ILMARINEN, J. (2005). *Ako si predĺžiť aktívny život. Stárnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii*. Bratislava: Príroda.

NOVOTNÝ, P., BOSNIČOVÁ, N., BŘENKOVÁ, J. a kol. (2015). *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnost uplatnění age managementu v České republice: Průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s.

## **SPOLEČENSKÝ A URBÁNNÍ VÝVOJ PŘEDINCCKÝCH CIVILIZACÍ CENTRÁLNÍHO ANDSKÉHO AREÁLU**

### **SOCIAL AND URBAN DEVELOPMENT OF PRE-INCAS CIVIZATIONS IN THE CENTRAL ANDEAN AREA**

Doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D. a Mgr. Michael Pondělíček, Ph.D.

Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut – AMBIS a.s.

vladimira.silhankova@ambis.cz, michael.pondelicek@ambis.cz

#### Klíčová slova:

předinccké společnosti, andský areál, společenský vývoj, urbánní vývoj

#### Key words:

Pre-Incas societies, Andean territory, social development, urban development

#### Abstrakt:

Společnosti žijící v areálu centrálních And dosáhly již v předhispanšském období kulturního, politického i společenského vývoje nejvyšší úrovně v rámci celé Jižní Ameriky. Na základě studia zahraničních pramenů, terénních šetření na místech samých a ve světle nových poznatků historických věd se článek soustředí se předkládaná stať společenský a urbánní vývoj v hlavních etapách vývoje předincckých společností. Práce sumarizuje a systematizuje doposud značně roztříštěné poznatky a vytváří tak prostor nejen pro holistické pochopení vývoje společností a vytváří prostor pro koumání a další komparativní analýzy různých společností a jejich vývoje.

#### Abstract:

Societies, whose lived in the territory of central Andes, achieved in the area of whole South America the highest level of cultural, political and social development just in the pre-Hispanic period. Based on our and foreign sources, terrain observations in situ and in the lights of new knowledges from historical science the paper focused on social and urban development in the main pre-Incas periods. The essay summarize and systemize till today fragmentize information and create the space for further research and comparative analysis different societies and its development.

***JEL classification: Z13***

## Úvod

Společnosti žijící v areálu centrálních And dosáhly již v předhispanšském období kulturního, politického i společenského vývoje nejvyšší úrovně v rámci celé Jižní Ameriky. Toto různorodé historické území se geograficky dělí na řadu podoblastí. Skládá se ze severní vysočiny, severního pobřeží, jižní vysočiny a jižního pobřeží. Většinou je ale společenský vývoj v oblasti centrálních And rozdělen na období, která jsou střídáním dob, kdy na velkém území převládá jeden umělecký styl a přechodných období, ve kterých není na lokálních uměleckých stylech patrný žádný ústřední vliv (Coe, Snow a Benson, 1997, str. 157). Teprve časově relativně nepatrnou fází (mezi lety 1460 a 1532) je závěrečná a i u nás poměrně známá kultura incká. Inkové se snažili potlačit v paměti obyvatel své říše vzpomínky na předinckou minulost středních And. (Stingl, 1966, str. 152), a tak se stalo, že zprávy o vývoji této oblasti vč. stavebních, architektonických a urbanistických počínů pocházejí v první řadě z poznatků, které nám zprostředkovali první španělští kronikáři na základě ústních sdělení obyvatel dobytých území. Bohatá a velmi rozmanitá kultura této oblasti čítající několik tisíciletí vývoje se nám ještě v relativně nedávné minulosti „smrskávala“ na Inky a jejich říši. Amerikanistika postoupila za uplynulých 100 let mnohem hlouběji do historie této oblasti a vynesla na světlo mnohé předincké společnosti, jejich způsob života i jejich zvyky, nicméně komplexnímu studiu společenského a urbanistického vývoje této oblasti se systematicky věnoval málokdo, v českém prostředí prakticky nikdo.

Na základě studia zahraničních pramenů, terénních šetření na místech samých a ve světle nových poznatků historických věd tak práce chce přinést rozšíření poznání v segmentu, který je z pohledu vývoje společnosti a s ní spojených projevů urbanistických velmi atraktivní, ale málo prozkoumaný. Protože ale rozsah takové práce překonává možnosti článku, soustředí se předkládaná stat' na období vzniku a vývoje předinckých společností. Od studie tohoto typu nemůžeme očekávat nějaký rozsáhlý dopad pro dnešek, nicméně poznání společenského vývoje a rozvoje a fungování lidských sídel, by mělo být dostatečným oprávněním pro vznik tohoto díla.

### 1. Oblast centrálních and jako civilizační centrum a základní nástit jejího vývoje

Větší území Peru dohromady se sousední Bolívií vytváří oblast centrálních And, kde dosáhl kulturní vývoj nejvyšší úrovně v rámci celé Jižní Ameriky. Toto různorodé historické území se dále dělí na kulturní podoblasti. Skládá se ze tří částí – severu, středu a jihu a každou z těchto oblastí je třeba rozdělit ještě na pás pobřežní a na oblast vysokohorského Antiplana.

Pobřežní pás Peru je široký asi 20-150 km a patří dnes k nejpustějším místům na Zemi, i když právě zde kdysi vyrostly předincké kultury. Bylo to v místech, kde je pobřežní poušť přerušována řekami a menšími říčkami, díky nimž se zde vytvořily oázy. Těchto řek a říček je přibližně třicet. Mezi nejvýznamnější patří na severu Piura, Lambayeque, Pacasmayo, Chicama, Moche, Virú, Santa, Nepeña a Casma, ve střední části pak Huarney, Paramonga, Supe, Chancay, Ancon, Rimac a Pachacamac a konečně na jižním pobřeží oázy Canete,



Chinca, Pisco, Paracas, Ica a Nazca. Proto také názvy většiny předinckých kultur v této pobřežní oblasti jsou odvozeny od jmen řek a tyto pobřežní kultury byly ve své absolutní většině omezeny vždy právě na toto jediné údolí, či maximálně ještě na údolí sousední. (Chalupa, 2001, str. 88-89 in Dostálová, 2006, str. 19, Stingl, 1966, str. 153-154). Zatímco na jihu nikdy neprší, působí na severu mísení teplého rovníkového proudu se studeným Peruánským (Humboldtovým) proudem, nad nímž se spouštějí dešťové mraky a který způsobuje, že se asi jednou za deset let přeženou přes pobřeží orkány a prudké dešťové bouře. Mohou způsobit katastrofy s obrovskými záplavami. I když je severní pobřeží Peru náchylnější k přírodním katastrofám než pobřeží jižní, má jednu kompenzující výhodu. Údolí severního pobřeží jsou rozlehlejší než údolí peruánského jihu.

Ve vnitrozemí, v tak zvaném horském Peru, nacházíme pak mezi jednotlivými větvemi And „bazény“, v nichž žila a žije převážná většina obyvatelstva indiánského obyvatelstva středoandské oblasti. Od severu k jihu jsou jimi bazén cajamarský, pak povodí řeky Callejon de Huylas, řeky Santa, pak bazén Cuzka, jihoperuánský bazén a na sever od jezera Titicaca a na něj (už v dnešní Bolívii) navazující nejrozsáhlejší andská náhorní rovina - bolivijské Altiplano, která leží v průměrné nadmořské výšce cca 4000 m n. m. Jezero Titicaca je spojeno řekou Desaguadero s druhým významným bolivijským jezerem Poopo. (Stingl, 1966, str. 154) Oblast Altiplana má úplně jiný charakter než oblasti severní a jižní. Pouhý zlomek prostoru je zde vhodný pro zemědělství. Tento region se v zásadě soustřeďuje do šesti míst, které jsou také ohniskem všech kulturních výbojů v andské oblasti: Cajamarca, Callejón de Huylas, Huácuno, Mántaro, Cuzco a Titicaca. (Katz, 1989, str. 104)

Většina archeologů dělí historii centrálních And na období, která jsou střídáním dob, kdy na velkém území převládá jeden umělecký styl a přechodných období, ve kterých není na lokálních uměleckých stylech patrný žádný ústřední vliv (Coe, Snow a Benson, 1997, str. 157). Bohužel datace a rozdělení jednotlivých vývojových etap společnosti a s ní spojených kulturních i urbánních projevů není jednotná a různí autoři nejenže nazývají jednotlivé etapy různě, ale je i různě (a někdy zcela zásadně různě v řádech několika set let) datují. „Střední“ datace vývoje pak může vypadat dle Tabulky 1.

**Tabulka 1:** Rozdělení a datace vývoje andského areálu

Roky	Vývojová etapa	Lokalizace	Nejnámější sídla
11.000 – 6.600 př. Kr. / 5.000 př. Kr.	<b>Předkeramické / Lithické období</b>	sever	Pajján, Huaca Prieta
		střed	Caral Guitarreo Lauricocha Telarmachay
		jih	Chinchorro Quebra de los Burros
7.000 – 2.500 př. Kr.	<b>Iniciační / Archaická fáze</b>	sever	Guañape Huaca Prieta

<i>Pozdní:</i> 2.500 -1.800 př. Kr.			Cupisnique Las Haldas
		střed	Kotosh Sechín Caral Chuquitana (Lima) Garagay Machay
		jih	Chinchorro Wankarani
1.800 př. Kr, – 200 po Kr.	<b>Raný horizont / Formativní fáze</b>	sever	Kunturwasi Salinar Cupisnique
		střed	Chankillo Chavín
		jih	Paracas Carhua Chiripa Pucará Topará Ocucaje
200 – 550 po. Kr.	<b>Raně přechodná / Klasická fáze</b>	sever	Sipán Mochica Gallinazo Vicus
		střed	Pachacámac Recuay Lima Miramar
		jih	Nazca Topará Pucara
550 – 900 po Kr.	<b>Střední horizont</b>	sever	Pampa Grande Mochica tardío Tardío
		střed	Teatino Pachacamac Nievería
		jih	Wari Viñaque

			Chakipampa Tiahuanaco
900 – 1476 po Kr.	<b>Pozdně přechodná fáze</b>	sever	Chimú - Chan Chan Lambayeque
		střed	Ychma (Pachacamac) Chancay Casma
		jih	Chincha - Ica Churajón Chiribaya Sillustani
1476 -1532 po Kr.	<b>Pozdní horizont - Inkové</b>	sever	Machu Picchu
		střed	Cuzco & Sacsayhuamán
		jih	Ollantaytambo

*Zdroj: vlastní konstrukce z dat Villacorta Ostolaza, 2012 a Musea Pachacamac*

## 2. Předkeramické / lithické období

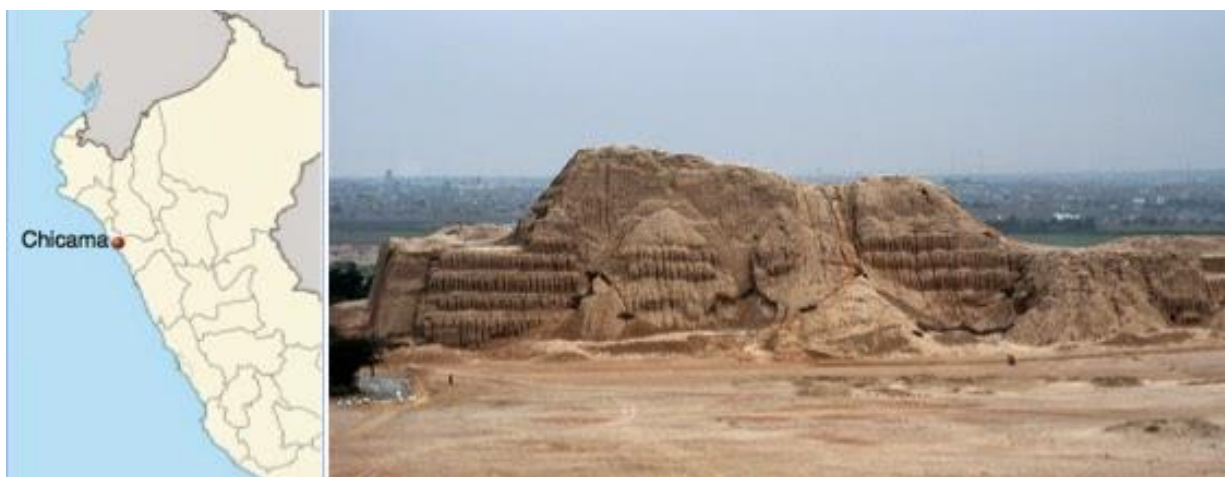
Prvními obyvateli And byli kočovníci – lovci a sběrači. Na náhorních planinách v příznivějším prostředí jezer se nacházela jejich dočasná sídliště - lovecká tábořiště, např. v okolí jezera Titicaca, které oplývá bohatstvím nálezů z nejstaršího období. Pozůstatky hmotné kultury staré asi 12 tis. let byly nalezeny i v mnoha horských jeskyních. Tyto první společnosti měly svá pevná posvátná místa – skály, hory, prameny, které jsou označovány jako *huaca*. O něco málo později první usdlé národy začaly stavět na těchto posvátných místech chrámy, nebo jim alespoň své svatyně zasvětily. Chrámy a posvátné stavby se řadí k nejstarším, ne-li úplně prvním, ukázkám architektury vytvořené těmito národy. (Coe, Snow a Benson, 1997, str. 158, 175)

Na pustém pobřeží Peru lze dne vegetaci najít pouze na březích řek tekoucích z Altiplana pouštním pobřežím do moře. Výjimku tvoří jen malé plochy zvané lomas, které se zazelenají vždy jen část roku a vděčí za vláhu hustým mlhám garúa, přicházejícím od moře. Katz (1989, str. 109) zmiňuje, že americký archeolog Edward Lanning prokázal, že tyto oázy měly před 8-10 tis. lety (tj. v období 8.000 – 6.000 př. Kr.) mnohem větší rozlohu než dnes. Pozůstatky lidského osídlení byly nalezeny např. v údolí Chillón na středním pobřeží Peru, které pochází patrně z doby kolem roku 8.500 př. Kr. (Katz, 1989, str. 109). Villacorta (2012, str. 18) zmiňuje, že pobřežní části La Libertad a Ica byly rovněž obývány už v době 8.000 – 6.600 př. Kr. Badatelé dále objevili pět malých osad na peruánském pobřeží, v nichž žili trvale usazení nejstarší zemědělci už před 5000 lety. Jsou jimi Puemape, Milago, Prieto, Aspero a Huaca Prieta. Podle posledně jmenované se tato jednoduchá kultura nazývá *kultura Huaca Prieta*.

Někteří autoři (Dostálová, 2006, str. 21) s odkazem na výzkum W. Creamerové upozorňují, že přinejmenším stejně stará kultura existovala i ve vnitrozemí a s pobřežím udržovala čilé obchodní styky. Zmiňuje zejména lokalitu Caral a oblast Norte Chico, kde prý lidé již v tomto období budovali zavlažovací systémy a mohutné a složitě strukturované stavby, které dosahovaly výšky až 26 m. Jiní autoři (Villacorta, 2012, str. 27-28) jej ale časově umísťují až do počáteční (iniciační) fáze tj. do archaického období kolem roku 7.000 př. Kr. S ohledem na novější názor, který lokalitu Caral považuje za mladší, zmíníme se o ní až později.

Lokalita **Huaca Prieta** byla obydlena v několika fázích. 1. fáze je datována do let 13.720-12.260 př. Kr, 2. fáze ještě před vznikem pahorku (pre-mound phase) se skládá z pěti vrstev obydlených mezi lety 8.979 a 3.455 př. Kr. a teprve 3. fáze obydlí datovaná do let 7.555-4.510 př. Kr. je svázána s vybudováním pahorku (tellu). Ten leží na nejjižnějším bodě pleistocenní terasy pouštního severního pobřeží Peru cca 500 km od Limy. Pahorek se nachází v místech ústí řeky Chicama, je 32 m vysoký a 138x62 metrů rozlehlý. Huaca Prieta sloužila zjevně zejména jako náboženské centrum. Uprostřed pahorku bylo vybudováno snížené náměstí o průměru cca 25 m vymezené stupňovitými terasami, které jsou doplněné malými místnostmi a obložené kamenem. Vznik tohoto polozapuštěného náměstí je datován do let 6.538-5.308 př. Kr. Během následující 4. fáze datované do let 5.308-4.107 př. Kr. byla vybudována dlouhá rampa o rozměrech 40x35 m spojující pahorek s okolním terénem v severovýchodní jeho části. Náboženský charakter Huaca Prieta je nepopiratelný, nicméně i zde, přímo na pahorku, si lidé stavěli svá obydlí a další menší stavby z kamenů. Obydlí měla podobu polopodzemních chýší, jež měly jednu, maximálně dvě místnosti. Rozsáhlé osídlení se našlo i v bližším okolí. V okruhu cca 20 km bylo identifikováno 40 menších osad. (Hirst, nedatováno, Stingl, 1966, str. 155)

**Obrázek 1:** Pohled na pahorek v Huaca Prieta



*Zdroj: NephiCode.com, 2015*

Počátky osídlení na Altiplanu jsou hodnoceny jako o tisíc let mladší a jsou zařazovány do období 7.500 př. Kr.

### 3. Počáteční (iniciační) období / archaická etapa

Počáteční období je možné charakterizovat jako dobu, kdy civilizace byla teprve v počátcích, kočovné národy se usazovaly a zakládaly sídliště, která měla obřadní centra, zemědělství, hrnčířství a výrobu látek na raném stupni vývoje. Letní tábory rybářů, které se datují od poloviny 4. do poloviny 3. tis. př. Kr., byly objeveny na pobřeží Peru v Chilce a Ancónu. Významnější osídlování území začalo právě v této době a kolem roku 2.500 př. Kr. už zde existovala vesnická sídliště s pevnými stavbami, a to jak na pobřeží, tak i v horách. Důkazem je řada nalezených předkeramických sídlišť s monumentální architekturou z tohoto období v severo-centrálním pohoří a v centrálním a severním pobřežním pásu, od údolí Moche na jihu až k Male. Kamenná architektura a sochařství jsou pro horské oblasti charakteristické, stejně jako jsou pro pobřežní oblasti typické na slunci pálené cihly nebo tapia (velké cihly z nepálené hlíny). (Coe, Snow a Benson, 1997, str. 157-158, 173)

Sídliště z tohoto období se nacházejí v oblastech Huaricoto, Callejón de Huylas, La Galda u řeky Tabladera a Los Morteros. Raná sídliště jsou poměrně malá; počínaje 2. tisíciletím př. Kr. se však začínají rozrůstat. Z tohoto období rozrůstání sídlišť pochází většina dosud objevených komplexů. Např. mezi údolími Nazca a Chicama je takových komplexů 30. Jako příklad jednoho takového sídliště může sloužit **Aspero**, které bylo okolo 2. tis. př. Kr. centrem předkeramické kultury a zůstalo z něho zachováno sedm mohyl a šest dalších architektonických objektů. Nejstarší stavby jsou datovány pro období kolem roku 2.600 př. Kr., mladší budovy byly dokončeny v rozmezí let 2.300 – 1.900 př. Kr. (Coe, Snow a Benson, 1997, str. 175)

**Obrázek 2:** Rekonstrukce centra Aspera

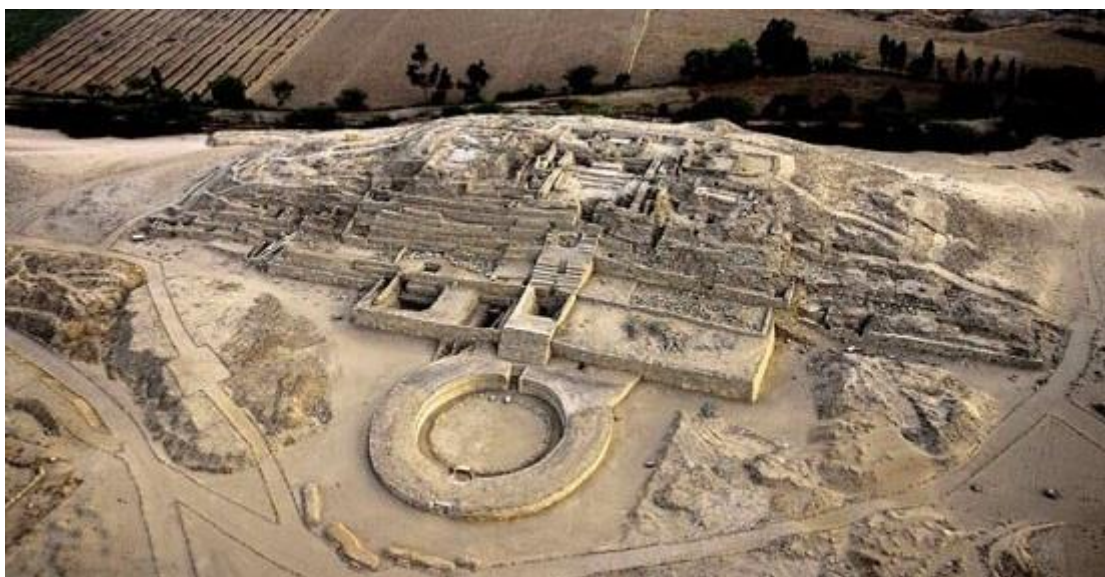


*Zdroj: Moseley, Gordon, 1973*

Jednou z nejvýznamnějších lokalit tohoto počátečního období datovaný do období 3.000-2.500 let př. Kr. je **Caral**, který leží v aridní krajině na přírodní terase situované na levém břehu Supé řeky (Supe River) ve výšce cca 350 m n. m. Komplex má rozlohu cca 66 ha a archeologové odhadují, že měl asi 3.000 obyvatel. Sídlo bylo postaveno na oktogonální

osnově kolem náměstí nebo v otevřeném rektangulárním prostoru. Kolem náměstí a ulic jsou tu umístěny chrámy, oltáře, amfiteátr, kruhové divadlo, ale i obytné budovy, skladiště nebo hroby. Jádrem Caralu je šest hlavních pyramid, z nichž ta nejvyšší má rozměry 150 m na délku, 110 m na šířku a je 28 m vysoká. Na vrcholu pyramid byly umístěny další objekty, ke kterým vedlo strmé schodiště a kde se zřejmě konávaly oběti. Tyto pyramidy má jednoznačně sluneční, resp. slunovratovou orientaci, jak prokázali Pavelka, Klokočník a Kostelecký (2013, str. 97), takže se předpokládá její zasvěcení Slunci. Mezi pyramidami se nachází zapuštěné kruhové náměstí a rovněž i zvýšené náměstí. (Villacorta, 2012, str. 27-28, Vega, str. 34-37)

**Obrázek 3:** *Letecký pohled na Caral*



*Zdroj: Ancien Origins*

V Supím údolí a souvisejících údolích Pativilca a Fortaleza se nacházela celá sídelní aglomerace s dalšími 19 obytnými a chrámovými komplexy, která byla rozložená na ploše cca 91 km<sup>2</sup>. Odhaduje se, že zdejší populace kolem roku 2.600 př. Kr. čítala na 20.000 obyvatel.

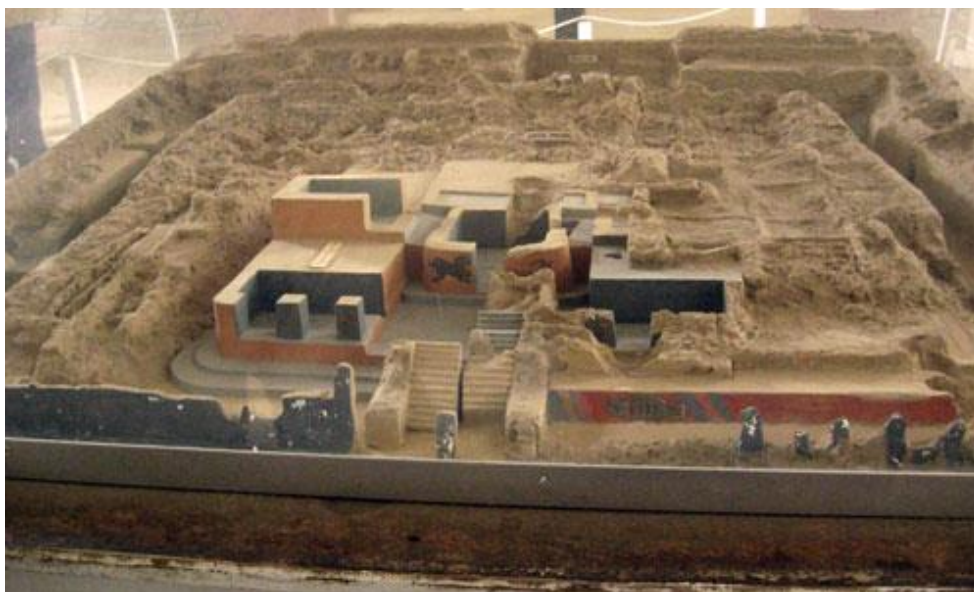
Pro architekturu 3. tis. př. Kr. jsou charakteristické zvláštní stavby určené k obětování zápalnými oběťmi. (Coe, Snow a Benson, 1997, str. 158) Velkolepým rysem horských osad předkeramického období jsou rituální ohniště. V Huaricoto (Callejón de Huaylas), jehož počátek se datuje do 28. stol. př. Kr. Bylo nalezeno 13 takových rituálních ohnišť, jež byla během dvou tisíciletí existence této obce centrem náboženských obřadů. (Coe, Snow a Benson, 1997, str. 177)

S nárůstem moci jednotlivých komunit se zvětšovala i jejich sídliště a každé sídliště považovalo za střed světa právě svoje obřadní centrum. Tyto kamenné komplexy jsou charakteristické přinejmenším jednou plošinou a níže položenými často kulatými prostranstvími. Příkladem pobřežní varianty jsou stavby v **Las Haldas**. (Coe, Snow a Benson, 1997, str. 175) Las Haldas se nachází v poušti rozprostírající se jižně od údolí řeky Casma, kde je naleziště tak veliké, že jej Rowe (1963 in Katz, 1989, str. 111) pokládá za město a jeho

obyvatelstvo odhaduje na 10.000 lidí. V každém případě jsou Las Haldas největším zjištěným centrem z doby, kdy význačné rysy starých amerických kultur jako kukuřice a keramika nebyly dosud známy. Vznik velkého střediska v tak rané vývojové fázi pak mohou pravděpodobně objasnit vysoké výnosy rybolovu, které následovaly po klimatických změnách v době asi 3.500 let př. Kr. V té době došlo k zániku vlhkých mlhových polí a postupnému vysychání lomas, takže na pobřeží se pak usazovaly zejména skupiny lidí věnujících se rybolovu. (Coe, Snow a Benson, 1997, str. 177, Katz, 1989, str. 110-111)

Na pobřeží se počátkem 2. tis. př. Kr. začínají stavět sídliště ve tvaru obráceného „U“ s hliněnými valy ze tří stran. Jejich dalším charakteristickým rysem jsou uzavřená náměstí. Nejznámější **El Paraiso** (Chiquitanta) u ústí řeky Chillón pochází z období kolem 16. století př. Kr. a je zároveň největším monumentálně působícím architektonickým komplexem předkeramického období v Jižní Americe. Jde o komplex zahrnující devět kamenných budov s přinejmenším šesti valy zbudovanými z kamenů pospojovaných jílem, který byl použit i na omítku. Dva z největších náspů jsou přes 300 m dlouhé. Dohromady tvoří nádvoří, na jehož konci se nachází chrámová stavba. Stavby jsou vevnitř velmi členité. Otevřený konec sídliště ve tvaru „U“ směřoval obvykle k severovýchodu, k horám a k říčním tokům. Hlavní plošina u základny „U“ se nacházela naproti otevřenému konci. Ačkoliv většina odkrytých komplexů má buď zmíněný tvar „U“ nebo snížená nádvoří, byla nalezena sídliště, kde jsou zastoupeny oba tyto rysy současně, např. Sechín Alto. (Coe, Snow a Benson, 1997, str. 177, Katz, 1989, str. 111)

**Sechín Alto** ležící na severním pobřeží poblíž města Casma je datován do období 3.500 př. Kr. a někteří autoři hovoří o době až 5.500 př. Kr. Komplex zahrnuje čtyři hlavní lokální naleziště: Sechín Bajo, Tauchaku KonKan, Sechín Alto a (Templo de) **Cerro Sechín**. Posledně jmenovaný je považován za hlavní část celého komplexu. Je to stavba téměř čtvercového půdorysu jednoznačně slunovratově orientovaná o straně 52 m se zaoblenými rohy, která je zasazena do úbočí menší suché pahorkatiny tyčící se nad úrodnou částí krajiny. Dominantní na celé stavbě je zejména obvodová zeď – jakási hradba – zdobená stélami a plochými kameny s ornamenty. Hlavní vchod byl v severní stěně. Zeď má dnes výšku cca 2,5 m a nevyšší kámen sahá do výšky až 4 m. Uvnitř chrámu se nachází několik místností, z nichž významné místo zaujímá tzv. centrální komora, kde se pravděpodobně prováděly rituály s lidskými oběťmi. Jedná se o čtvercovou místnost o rozměrech 5,5 x 5,5 m se stěnami ve tvaru dvou doširoka otevřených písmen „U“. (Pavelka, Klokočník, Kostelecký, str. 97-102)

**Obrázek 4:** Maketa chrámu v Sechínu

*Zdroj: Museo Sechín*

Zajímavá je i nedaleko ležící „pevnost“ **Chanquillo**, která zřejmě pochází z období 2.500 - 2.300 př. Kr. Jedná se o elipsovitou stavbu s trojitým okruhem hradeb, pro něž byla zprvu považována za pevnost. Elipsovitá stavba je vystavěna z kamene na zhruba 300 m dlouhém návrší. Skládá se ze zdi na oválném či vejčitém půdorysu s pěti vchody na vnějším a se čtyřmi vchody na obou vnitřních zdech. Zdi jsou někde až 10 m vysoké a 60-70 cm široké. Uprostřed se nachází základ pravoúhlé stavby a dva dvojité soustředné útvary. Ukazuje se ale, že šlo zřejmě o špatnou interpretaci a že stavba byla astronomickou observatoří s nábožensko-ceremoniální funkcí, což dokazují i ruiny nedaleko stojící rozvaliny Třinácti věží. Rozestavení věží naznačuje, že rok byl rozdělen na pravidelné intervaly - 13 věží a 12 mezer, (z čehož lze dovodit, že měli rok rozdělený na 12 částí – měsíců – pozn. autora). Mezery o velikosti cca 5 m mezi věžemi sloužily pro pozorování západu Slunce v určitý den v roce. Na lokalitě se dále nacházejí přidružené budovy a shromaždiště. Celý komplex leží na geologickém zlomu, což možná vysvětluje výběr místa pro jeho vybudování. (Pavelka, Klokočník, Kostelecký, str. 91-92)

Dalším příkladem sídla archaického období může být sídliště **Caballo Muerto** v údolí Moche, které leží 17 km od pobřeží a které se v pozdějším období stalo centrem kultury a státu Močiků. Toto sídlo je tvořeno osmi huacas ve tvaru písmene „U“. Bylo založeno kolem 13. stol. př. Kr. a je vyzdobeno 39 basreliéfovými hliněnými sochami s kamenným jádrem. Jejich ikonografie je velmi podobná motivům z Chavínu de Huantár, které jsou z mladšího období (viz dále). V některých sídlištních komplexech ve tvaru „U“ např. v La Galgada byla voda přiváděna i na ústřední prostranství a není vyloučeno, že i na těchto místech se pěstovaly obilniny. (Coe, Snow a Benson, 1997, str. 178)



#### 4. Raný horizont / formativní etapa

Krátce po začátku 1. tisíciletí dochází v Peru ke kulturním proměnám. Vznikají nové chrámy, proto se tomuto období také říká „období velkých ceremoniálních center“ (Villacorta, 2012, str. 34). V rozsáhlých částech andské oblasti se šíří nový umělecký styl a rychle rozvíjí architektura, za její vrchol je považováno stavebnictví kultury pojmenované Chavín podle nálezů typických pro sídliště **Chavín de Huantár**. Chavín, který leží 400 km severně od Limy v provincii Wari ve výšce 3.100 m n.m., byl jistě významným náboženským centrem, jedním z nejstarších a nejmohutnějších, díky své architektonické vyspělosti. Údolí Chavín de Huantár, ačkoli se zdá být izolováno od dění na pobřeží, bylo ve skutečnosti křižovatkou cest severojižních tras přes vysoké Andy a cest orientovaných západovýchodním směrem vedoucích z Amazonské nížiny k moři. Mělo charakter dopravního uzlu na často používaných stezkách a výsady posvátného místa. Chavínské období je kladeno do období 1.800 – 200 př. Kr. a její vrcholný rozkvet a bezprostřední vlivy na okolní kulturní okruh mezi léta 400 -200 př. Kr. (Coe, Snow a Benson, 1997, str. 179, 181) Stejně jako olmécká kultura v Mezoamerice objevuje se chavínský styl v andské oblasti náhle v plném rozkvětu, bez viditelných předchozích vývojových stupňů. (Katz, 1989, str. 114)

Chavín de Huantár, který dal jméno celé této kultuře, nebyl zřejmě městem v našem slova smyslu, i když bývá označován za hlavní město teokratického státu. Byl zřejmě jen hlavním střediskem tehdy již zřejmě velmi rozvinutého kultu., protože v celém Chavínu nebyly nalezeny žádné pozůstatky po obytných budovách. (Stingl, 1966, str. 156-157) Chavínský komplex vykazuje rozdělení do dvou hlavních vývojových etap a skládá se ze soustavy chrámů vybudovaných v letech 1.200 – 800 př. Kr. Starší konstrukce zv. Starý chrám a struktura ve tvaru U. Uprostřed základny tohoto „U“ je prostor - galerie ve tvaru kříže, který se nachází na spojnici dvou galerií. Toto posvátné místo je téměř úplně vyplněno masivní 4,5 m vysokou kamennou sochou známou jako velké vyobrazení Lanzóna – kočkovité šelmy v agresivní poloze. Další prostory byly vyzdobeny nadpřirozenými bytostmi. Stingl (1966, str. 160) k tomu doslova píše: *„Ve svých chrámech znázorňovali Chaviňané jakési ústřední „kočkovité“ božstvo, které se nápadně podobá jaguáru. Připomíná nám to Olméky – jaguáří lid, jehož kulturní vliv v Mezoamerice byl obrovský a u něhož právě tak, jako v chavínské kultuře nalézáme velice rozvinutý centrální kult jaguára. V době, kdy se objevila chavínská kultura, objevuje se zároveň v Peru pěstování do té doby zde neznámé kukuřice (kterou ale v Mezoamerice v té době pěstovali již 2000 let).“*

Konstrukce tzv. Nového chrámu, kterou můžeme přirovnat k jakési třístupňové pyramidě a kterou dnešní Peruánci nazývají El Castillo, rozšířila původní struktury. Na obou delších stranách byla vybudována dvě boční plata, uvnitř nichž vzniklo zapuštěné čtvercové náměstí. Někteří autoři se domnívají, že v centru tohoto náměstí byl původně umístěn Tellův<sup>3</sup> obelisk, který byl využíván pro astronomické účely. (Villacorta, 2012, str. 53, Coe, Snow a Benson, 1997, str. 179, 181, Vega, str. 32) Toto řešení pak dává celému komplexu tvar „U“. Po jedné

---

<sup>3</sup> Julio C. Tello (1880-1947) byl jedním z otců peruánské archeologie.

straně vede schodiště obklopené kamennými bloky, které se napojuje na hlavní vstup do komplexu a končí na kruhovém nádvoří. Úroveň centrálního prostoru byla zdvižena a dekorována římsami, sochami hlav a freskami. Uvnitř budovy tvořené řadou pravoúhlých struktur je řada galerií, chodeb, malých svatyní, komor a větracích šachet. (Coe, Snow a Benson, 1997, str. 179, 181, Katz, 1989, str. 112, Stingl, 1966, str. 156-157)

Vlevo od hlavního chrámu je labyrint, kde snad přespávali poutníci, kteří sem přinášeli oběti. Kousek dál je pak kruhový útvar, velmi podobný antické věštírně nebo parlamentu. Celému areálu pak dominuje rozsáhlé shromaždiště. (Pavelka, Klokočník, Kostecký, str. 112-114)

V okolí kultovního centra se nacházejí stopy sídel, jež nasvědčují tomu, že toto místo bylo ústředním bodem urbánního komplexu. (Grube, 2012, str. 418)

**Obrázek 5:** Rekonstrukce centrální části Chavínu de Huantár



*Zdroj: Go2Peru*

Mezi lety 600 a 400 př. Kr. dochází ke znatelnému úpadku Chavínu, zřejmě v důsledku klimatických změn a z toho vyplývajícího nedostatku potravin. Do oblasti přichází nové obyvatelstvo, které boří původní svatyně a z jejich kamenů si buduje své obytné budovy na otevřených prostranstvích, a to včetně těch, které předtím patřily mezi nejposvátnější. (Villacorta, 2012, str. 55, Katz, 1989, str. 114)

Chavínská kultura obsáhla velice rozsáhlé území na pobřeží i ve vnitrozemí a můžeme ji proto právem označit jako první univerzální kulturu v andské oblasti. Mnoho sídlišť, z nichž některé byly vybudovány přinejmenším do 1. tis. př. Kr., bylo v určitém momentu zjevně silně ovlivněno samotným Chavínem nebo spíše chavínskými motivy, které existovaly ještě dříve, než byly postaveny základy chrámu v Chavínu de Huantár, proto podobné památky z chavínského období nalzáme i v dalších střediscích např. v Kotoshi nebo severněji v Cupisnique. I pozdější kultury andských náhorních plošin, především Tiahuanaco a Huari (Wari), byly ovlivněny chavínským dědictvím. Všechna božstva následných kulturních typů v centrálních Andách se více či méně podobají bohu z chrámu v Chavín de Huantár. (Villacorta, 2012, str. 44)

V údolích Moche, Chicama a Virů se v tomto období objevuje kultura **Salinar** (datovaná konkrétně v období let 300 př. Kr. až 100 po Kr.). Salinarské domy byly zejména venkovského charakteru a většinou budované z nepálené hlíny a z kamenů, případně jsou z kónických cihel z nepálené hlíny. Sídliště jsou umístěna buď na vrcholcích, nebo na svazích pahorků, obehnané vnější fortifikační zdí a využívajících tak své polohy z obranných důvodů. (Villacorta, 2012, str. 76)

**Obrázek 6:** Salinarská keramika s architektonickým motivem



*Zdroj: Villacorta, 2012, str.79*

Z lokálních kultur přicházejících po kultuře chavínské si zaslouží pozornost kultura, které nalézáme na jižním pobřeží Peru. Nejvýznamnější je tzv. **kultura paracaská<sup>4</sup>**, pojmenovaná tak podle poloostrova, na kterém byly její pozůstatky nalezeny a která se vyvinula bezprostředně z kultury chavínské. (Stingl, 1966, str. 161, Grube, 2012, str. 418) Byly zde nalezeny tři prastaré hřbitovy známé jako Cerro Colorado (Cavernas), Cabezas Largas a Wari Kayán (Necropolis). Archeologové rozdělili paracaskou kulturu na dvě fáze, a to Cavernas a Necropolis. Nález z Cerro Colorado (Cavernas) pocházející z rané etapy. (Datována je různými autory různě do období (Paul, 1991) uvádí dobu 800 př. Kr., Coe, Snow a Benson (1997, str. 187) 600 př. Kr., Villacorta (2012, str.62) období 500 př. Kr. a Vega (str. 51) období 200 př. Kr., ), zatímco nález z Cabezas Largas a Wari Kayán (Necropolis), která byla založena zhruba ve stejném období, pocházejí z doby mladší (opět s různou datací, nejčastěji 100 po Kr. (Paul, 1991, Villacorta, 2012, str. 62), případně 600 po Kr. (Vega, str. 51, Coe, Snow a Benson, 1997, str. 181)

Místa, kde se nacházejí hroby, se zdají být neobydlená, rozhodně žádný z autorů nezmiňuje nález žádného sídliště v této oblasti, a proto se předpokládá, že mrtvolky tam byly dopravovány zdaleka a *protože podobnost mnohých motivů Paracasu s motivy sto kilometrů na jih ležící Nazca je velká, usuzují někteří badatelé, že mrtvolky pocházejí odtamtud.* (Katz, 1989, str. 137). Jiní, např. Stingl (1966, str. 165) nebo (Villacorta, 2012, str. 9) se domnívají, že kultura Nazca na paracaskou kulturu navazuje. Rovněž datace kultury Nazca se značně

<sup>4</sup> Slovo „paracas“ znamená v kečuánštině větrnou bouři.

rozchází – od Vegy (str. 185), který uvádí období 6000 př. Kr. až 600 po Kr. až po Villacortu (2012, str. 9), který ji zařazuje do let (100-800 po Kr.).

Jedním z motivů spojujících paracaskou a nazcánskou kulturu jsou geoglyfy. V Paracasu je nejznámější z nich tzv. Candelabra se třemi hroty o výšce cca 150 m a šířce 50 m. Nicméně např. Villacorta (2012, str. 75) se domnívá, že paracaské geoglyfy jsou více naturalistické než nazcánské, které považuje za stylizovanější a abstraktnější.

**Obrázek 7:** Geoglyf Candelabra v Paracasu



*Zdroj: PTS PERU*

Kultura *Nazca* nazvaná tak podle údolí řeky, ve které se nachází je kulturou, po které zůstalo jen velmi málo architektonických památek. Nejznámějšími jsou nazcánské obrazce - geoglyfy, které se rozprostírají na 500 m<sup>2</sup> vyprahlé, balvany poseté planině Pampy Colorado. Přestože se s geoglyfy můžeme setkat na mnoha místech prakticky po celém pobřeží tichomořské linie Peru, jsou ty nazcánské nejznámější a jsou předmětem nejvíce spekulací a dohadů. Skládají se z více než 800 rovných linií, 300 geometrických obrazců a asi 70 figur zvířat a rostlin. Figury jsou jakoby narýsované jednou nepřerušovanou čarou, geometrické obrazce tvoří dokonalé trojúhelníky, čtyřúhelníky a přímky, které se v délce několika kilometrů táhnou pouští. Maria Reichová<sup>5</sup> vyslovila hypotézu, že linie vytvořila paracaská a nazcánská kultura mezi roky 900 př. Kr. a 600 po Kr. a že se jedná o astronomické kalendáře mířící k bodům horizontu, kam zapadá Slunce o slunovratech, resp., kam zapadalo mezi roky 350 a 550 po Kr. Musíme proto předpokládat, že jejich tvůrci ovládali základy vyměřování a přenášení kreseb pomocí sítě do impozantních rozměrů v terénu. (Reiche, 2001)

---

<sup>5</sup> Maria Reichová (1903-1998) německá matematická a dlouholetá průzkumnice nazcánských obrazců.

Nositelé nazcánské kultury nebydleli ve městech, nýbrž v dnes už těžko prokazatelných venkovských sídlech s domy ze dřeva a rákosu. Mezi nepočtená sídla nevenkovského (nikoli zřejmě přímo městského typu) patří zejména jejich kulturní, politické a náboženské centrum **Cahuachi**, které leží asi 10 km od současného města Nazca. Celá zastavěná oblast o rozloze asi 24 km<sup>2</sup> leží těsně za rozhraním zeleně a pouště, tak aby nezasahovala do úrodné půdy. Většina odkrytých staveb jsou masivní chrámové rituální stupňovité stavby z hlíněných nepálených cihel na upravených pahorcích, které jsou obvykle považovány za pyramidy. Největší z nich je dvacetimetrová stupňovitá pyramida vybudovaná ze sušených cihel. V jejím okolí se nacházela nádvoří, obydlí a hrobky. Důležité veřejné budovy se stavěly z nepálených cihel a obydlí z rákosových otepí. (Coe, Snow a Benson, 1997, str. 182, 187, Grube, 2012, str. 419) O tom, jak mohly vypadat jednotlivé domy, se můžeme poučit ze zachované keramiky, jak ukazuje následující obrázek.

**Obrázek 8:** *Keramická nádoba ve tvaru domu z Paracasu*



*Zdroj: Muzeum Larco, Lima, foto vlastní, 3. 9. 2016*

Někteří autoři jsou přesvědčeni, že Cahuachi nemělo stálé obyvatelstvo, ale že to bylo významné poutní místo s dočasnými obyvateli, kteří sem přicházeli z náboženských pohnutek jen na krátkou dobu. Rozsáhlé nekropole v okolí mohou také svědčit o tom, že sem lidé ze širokého okolí přicházeli pohřbívat své blízké (podobný zvyk můžeme najít i na jiných místech předkolumbovského Peru např. v Pachacamacu). Později však Cahuachi ztrácelo na významu a ještě před koncem rané etapy přechodného období bylo opuštěno stejně jako několik dalších velkých sídlišť. (Coe, Snow a Benson, 1997, str. 182, 187, Pavelka, Klokočník, Kostelecký, str. 75-77, Villacorta, 2012, str. 148)

Dále se na území kultury Nazca zachovaly pozůstatky zavlažovacích kanálů a zejména soustava puquilos, jakýchsi širokých studen. Protože okolí Nazca je aridní a voda v řece teče jen několik měsíců v roce. Puquios proto nejsou napájeny z řeky, ale ze zvodnělého území – aquiferu. ale jen málo kamenných staveb. (Coe, Snow a Benson, 1997, str. 182, 187, Pavelka, Klokočník, Kostelecký, str. 75-77)

## 5. Raně přechodná / klasická etapa

Přibližně ve stejné době, kdy se na jihu rodí kultura Nazca, na severním pobřeží v údolí Virú, Chao, Huamanazña, Lacramarca, Nepeña a zejména v údolí Moche vzniká nová významná kultura, nazývaná Mochica. (Stingl, 1966, str. 166) Vlastní **Moche** se nachází v blízkosti současného města Trujillo a období jeho největšího rozkvětu patří od počátku letopočtu až zhruba do roku 600. Město mělo charakter náboženského a správního střediska, ve kterém žila vládnoucí vrstva a kněží. Největšími stavbami jsou obrovské pyramidy sloužící náboženským účelům. Největší z nich Huaca del Sol, tedy Pyramida slunce, je stavba z nepálených cihel se základnou dlouhou 228 m a širokou 136 m je vysoká bezmála 18 m. Je to největší dochovaná konstrukce z nepálených cihel na celém území Nového světa. Pravděpodobně bývala větší, než jak ji můžeme vidět nyní, někteří autoři zmiňují až 40 m. (Coe, Snow a Benson, 1997, str. 187) Na druhém konci rozlehlé pláně se vypíná Pyramida měsíce (Huaca de la Luna) se základnou 82 m x 60 m, která dodnes dosahuje výšky 21 m a je tak poněkud vyšší než Pyramida slunce. Na vrcholcích obou pyramid stály chrámy. Pyramida měsíce stojí na úpatí důležité hory Cerro Blanco a lze zde proto najít symboliku, kdy hora navršená lidmi - Pyramida slunce - stojí tvář v tvář přírodnímu útvaru – hoře. (Coe, Snow a Benson, 1997, str. 187, Katz, 1989, str. 124-125, Vega, str. 74, Villacorta, 2012, str. 104-108) V oblasti And se většina starověkých měst nachází v blízkosti nějaké hory – ty byly považovány za posvátné a zároveň se jednalo o strategická místa, odkud se dala přehlednout okolní krajina. (Coe, Snow a Benson, 1997, str. 187)

Světské stavby jsou v tomto období mnohem méně působivé, než stavby náboženského charakteru, s výjimkou velkých zavlažovacích zařízení. Velká města v podstatě neexistují, stejně tak, jako neexistují města, která by mohla být kvalifikována jako obchodní střediska. Obytné domy byly v zásadě zhotovovány z nepálených cihel adobe. Rolníci žili v nevelkých domech a pro vládnoucí vrstvu byly zřizovány větší komplexy organizované kolem centrálního patia, kolem kterého byly seskupeny četné prostory. Vybavení těchto prostorů sestávalo ze zvýšených dlaždic, na nichž byly položeny rohože a polštáře. Strohost místností byla částečně tlumena jemně zdobenými vlněnými příkrývkami. (Katz, 1989, str. 124-126)

Mezi hlavní světové stavby, které mochikové budovali, patří zejména rozsáhlá soustava kanálů, kterou mochičtí zemědělci zavodňovali svá pole. Např. kanál, který odváděl vodu z řeky Chicama, je dlouhý 113 km a u Ascopy si dokonce mochikové vybudovali akvadukt 15 m vysoký. (Stingl, 1966, str. 167-168) Velká zavlažovací zařízení pak přinášely jednak náhlý nárůst počtu obyvatel a jednak vznik prvního většího státního útvaru v Andské oblasti, který budování těchto děl organizoval. Dále byly stavěny rovněž silnice. Jejich šířka, podle té, která se zachovala na Chicamské pampě, byla přesně 9,8 m. Protože každá strana mochických pyramid, pocházející z té doby, měří 98 metrů, můžeme se domnívat, že 98 cm či 9,8 m bylo základní mírou Mochiků. (Stingl, 1966, str. 167-168, Coe, Snow a Benson, 1997, str. 187, Katz, 1989, str. 126)

Zdá se, že na konci raného přechodného období fáze IV bylo město Moche úplně opuštěno, možná z důvodu sucha nebo pro zanesení zavlažovacích zařízení pískem v důsledku jevu El

Niño, neboť v 6. a 7. století řada se v centrálních Andách odehrála celá řada přírodních pohrom. Skutečné středisko moci se přesunulo Galinda v údolí Moche a do **Pampa Grande** v údolí Lambayeque, což bylo původní sídliště z raného období. Architektura Pampa Grande se v mnohém ohledu liší od dřívější mochické architektury. Např. pyramidy v centru města nebyly konstrukce výhradně z nepálených hliněných cihel, nýbrž úsporněji z cihlových komor vyplněných suti (metoda chabmer and fill). V architektuře a umění fáze Moche V se již projevují vlivy kultury Huari (Wari). Koncem 9. století pak mochická kultura mizí zcela. (Coe, Snow a Benson, 1997, str. 187, Villacorta, 2012, str. 122, Grube, 2012, str. 420)

Moche má společné motivy i s *Recuayskou kulturou*, která byla nalezena v údolí řeky Santa, konkrétně v kaňonu zvaném Callejón de Huaylas. Tento prostor má specifické přírodní podmínky vyvolané jeho polohou mezi Codillerou Negra (na západě) a Codrillerou Blanca (na východě) a ve výšce kolem 4.500 m n. m. Sídla ležela na vrcholech kopců a měla jednoznačně strategicky obranou a fortifikovanou polohu. Sídla měla ve svém centru samostatně ohrazené ceremoniací objekty a rezidence elit s omezeným vstupem do patí a na náměstí či nádvoří. Nacházely se zde rovněž dvoupodlažní domy a soukromé místnosti chráněné stráží, což je patrné z nalezené keramiky. Recuayové převzali podobu svých domů od kultury Chavínu de Huantár. (Villacorta, 2012, str. 124-128)

**Obrázek 9:** *Recuayská keramika s architektonickým motivem*



*Zdroj: Villacorta, 2012, str.128*

## 6. Střední horizont

Ve stejné době jako mochická kultura se ve středním Peru na pobřeží rozvíjí tzv. limská kultura (200 – 750 po Kr.). Byla odkryta na řadě míst, jako jsou Chancayllo, Cerro Trinidad v údolí řeky Chancay, Culebras, Guardia Republicana a La Uva v údolí Chillón, komplex Maranga, Huaca Pucllana, Catalina Huanca, Cajamarquilla a Huaca Trujillo v údolí Rímac, Huaca Colorado a Pachacamac u řeky Lurín. (Villacorta, 2012, str. 134) Jejím obřadním centrem byl **Pachacamac**, jehož počátky jsou datovány cca k roku 100 po Kr. Pachacamac

leží při ústí řeky Lurín, necelých 40 km jižně od dnešní Limy na rozhraní tří ekosystémů – pouště, úrodného říčního údolí a moře. Podél řeky Lurín vedla necelých 100 km dlouhá starověká cesta, která zde končila, nejen náboženským centrem, ale zřejmě i přístavem. Celkem se tu vystřídaly čtyři kultury: Lima (200-600), z níž pochází nejstarší monumentální stavba tzv. Starý chrám a tzv. Malovaný chrám, pak kultura Huari (Wari) (600-800) a Ychma (900-1470) z doby jejíhož působení jsou pyramidy s rampami. Poslední kulturou pak bylo období anexe území Inky (od 1440). Jméno Pachacamac pochází od warijského boha, jehož jméno by se dalo přeložit jako „ten, kdo stvořil zemi a čas“. (Museo Pachacamac, Uceda, Pozzi-Escot, 2013)

**Obrázek 10:** *Model Pachacamacu*



*Zdroj: Museo Pachacamac, vlastní foto 2.9.2016*

Z počátku - období kultury Lima (200-650 po Kr.) byl Pachacamac malým náboženským centrem. V této době zde byl vybudován tzv. Starý chrám (Templo Viejo). Byla to lichoběžníková stavba postavená na zvýšené terase z malých na výšku postavených adobe a velkých obdélníkových adobe. Chrám byl několikrát přestavován a jeho výsledná podoba pochází z období kultury Lima. Objekt sloužil administrativním účelům a sestával z pěti čtvercových okrsků sestavených do tvaru písmene T. V pozdější době byl tento prostor používán jako pohřebiště. (Museo Pachacamac, Uceda, Pozzi-Escot, 2013, str. 29)



**Obrázek 11:** *Prostor Templo Viejo*

*Zdroj: vlastní foto 2.9.2016*

Další významnou budovou z nejranějšího období byl tzv. Malovaný chrám (Templo Pintado). Je to opět obdélníková stavba z malých cihel adobe obsahující 6 m vysokou hradební zeď, omítnutou a vyzdobenou antropomorfními figurami, rybami, ptáky a rostlinami. Objekt je završen terasou s místností, ve které se nacházel „idol“ (modla) boha Pachamacu. Řada autorů se domnívám, že to byla věštitrna (Museo Pachacamac, Uceda, Pozzi-Escot, 2013, str. 30-31), kterou zmiňuje španělský kronikář Pizarro (1514-1571) (in Katz, 1989, str. 374)

V následujícím období Wari se Pachacamac mění z místního náboženského centra na centrum s významem po celém andském areálu. V následujícím období kultury Ychma se tedy stabilizuje jako hlavní středisko. V této době je postavena celá řada tzv. pyramid s rampami (označují se jednoduše čísly – Pyramida s rampou č. 1 atd.) a bylo jich identifikováno celkem 17, z nichž celá řada zůstává doposud neodkrytá. Pyramidy s rampami sloužily jako administrativní centra a zřejmě i jako paláce. Jejich náboženská funkce rovněž není vyloučena. Sestávají z celé řady plošin přístupných z centrální rampy situované centrálně a vedoucí od velkého nádvoří (patia). Objekty obsahují skladiště, uzavřené prostory a chodby. Např. pyramida č. 2 je 210 m dlouhá a 50 m široká.

Mezi pyramidami byly obytné čtvrtě. Jak vypadal obytný dům, lze dovodit jednak z keramiky, jednak z maleb dochovaných na nádobách a pohřebních urnách z období tzv. středního horizontu tj. ze 7.-11. století, i ze vzhledu stávajícího nedalekého (stejnomeného) sídliště. Vidíme, že domy v Pachacamacu byly několikapodlažní s plochou střechou a na ní s obytnou terasou, výrazným ústředním vstupem a víceméně horizontálními okny. S ohledem na rozsah sídliště cca 465 ha a obvyklou hustotu zalidnění v rozmezí 20-25 ob./ha jsme odhadli, že ve městě žilo 12-15 tisíc obyvatel.

**Obrázek 12, 13:** *Vyobrazení obytných budov na nádobách, Pohled na obytnou strukturu současného Pachacamacu*



*Zdroj: Museo Pachacamac, vlastní foto 2. 9. 2016*

Město bylo obeháno hradbou. Mělo i rozvinutou i technickou infrastrukturu spočívající v jeho zásobování vodou pomocí kanálů vedoucích od pramenů v údolí až do města. Kanály měly podobu pravoúhlých kamenných bloků s vytesaným žlábkem pro proudění vody. Město mělo vybudovaný systém městských ulic, z nichž dvě hlavní severojižní a východozápadní vzájemně kolmo se křižící byly hlavní a dělily ho na čtyři části. Ulice spojovaly jednotlivé hlavní chrámy a další důležité objekty ve městě, kterých bylo identifikováno na 50. Ulice byly 3-4m široké, vymezené zdi z cihel adobe. Severojižní ulice byla 460 m dlouhá, západovýchodní 250 m. Zvláštností, jež není možno pominout, je neuvěřitelný zápach moči, který, jak se ukázalo, vydávají právě zdi z cihel adobe - sušených na slunci s celkem značnou příměsí rostlinného (asi jukového) podílu, zjevně ztužované lamí močí. Cihly byly cca 20 cm dlouhé, 15 cm široké a 10 cm hluboké a byly kladeny na výšku, jako knihy v knihovně. Tento typ konstrukce se proto nazývá „knihovnická konstrukce“ (bookcase construction). (Villacorta, 2012, str. 135-136, Uceda, Pozzi-Escot, 2013, str. 3)

Význam Pachacamacu podtrhuje i nález pohřebiště, kde je prý pohřbeno až 80 tis. lidí, zejména těch nejvýznamnějších a nejváženějších ze společnosti. Rovněž lze dovodit, že zde byli pohřbíváni nejen místní obyvatelé, ale nobilita ze širokého kulturního okruhu Pachacamacu. (Museo Pachacamac, Uceda, Pozzi-Escot, 2013)

Do tohoto období patří i Tiahuanaco a s ním spojené o něco mladší Huari (Wari), která ale mají natolik rozsáhlý a složitý vývoj, že jeho zpracování by vyžadovalo samostatný článek.

## 7. Pozdně přechodná fáze

Hlavní kulturní oblastí tohoto období je ale kultura Chimú. Vznik říše Chimu je kladen do 12.-13. stol. po Kr. Mytický vládce Chimú Tacaynamo prý připlul na balzovém voru a založil město **Chan Chan**. Chan Chan byl skutečným městem a byl založen podle předem daného urbanistického plánu na rozloze cca 6 km<sup>2</sup>. Město bylo ohrazeno hradbami. Uvnitř byl Chan-Chan rozdělen na deset městských čtvrtí, či spíše komplexů. Jednotlivé čtvrti byly od sebe odděleny až 9 m vysokou hradbou. Mezi jednotlivými komplexy byla také pole, dokonale zavlažovaná, která uvnitř hradeb poskytovala obyvatelům základní potravu. Systém

zavlažování byl v této oblasti znám již několik tisíc let před příchodem Chimů, ale ti rozšířili zavlažovací systém a vybudovali kanál dlouhý více než 65 km, který přiváděl vodu z horní části údolí Chicama až na pole v údolí Moche. Každý městský komplex měl také vlastní vodní nádrže i vlastní hřbitov. Město bylo zasvěceno, tak jak mnohá města v předkolumbovské Americe, hadům. (Stingl, 1966, str. 172-173, 176)

Soudí se, že každý chimuánský král si dal postavit vlastní komplex – palác / městskou čtvrť, ve kterém pak byl pohřben, takže se z paláců stala předdimenzovaná mauzolea. Všechny stavby v Chan Chanu jsou pravoúhlé, orientované přibližně severojižním směrem a mají zhruba stejný půdorys. Největší komplex budov představuje palác - ciudadela, jehož plocha představuje 221 000 m<sup>2</sup>. Paláce mají většinou jen jeden vstup, který je umístěn ve vysoké severní stěně. Tím se vcházelo do chodby vedoucí do ohromného vstupního dvora, jehož jižní stěna se svažuje dolů a vytváří dlouhou rampu. Pod těmito rampami se skrývají pohřebiště, pravděpodobně obětí zasvěcených stavbě paláce. Budovy připomínající kukuřičný klas a skládají se z malých hal, skladišť a audiencias, což jsou malé místnosti ve tvaru písmene U, které připomínají velké starověké stavby z pobřeží (viz výše). Audiencias nepokrývaly plochu větší než 5-6 m<sup>2</sup> a patrně právě v nich se kontrolovalo a rozdělovalo zboží. Fakt, že se v jejich blízkosti nebo přímo v nich nacházely hroby, naznačuje, že plnily i rituální funkci, kterou ostatně naznačuje i jejich půdorys připomínající obytný dům nebo zákoutí vesmíru. Celá severní část komplexu je zhruba čtvercová. I tam vedly jen jedny dveře v severní zdi, i tato čtvercová část byla chráněna zdmi o přibližně stejné tloušťce. Nacházelo se tam více skladišť, několik audiencias a obytné prostory. Nejdůležitější místo severní části představovala hrobka královské rodiny. Archeologové se domnívají, že každému z králů patřila jedna ciudadela, která byla za jeho vlády administrativním centrem říše. Poté, co vládce zemřel, stalo se z jeho sídla zapečetěné mauzoleum. (Coe, Snow a Benson, 1997, str. 195, Grube, 2012, str. 421) Chan chan byl zničen za panování 10. Inky Tupac Inka Yupanqui, tedy někdo po roce 1471 (což je datum, kdy tento Inka nastoupil na trůn). (Stingl, 1966, str. 184)

**Obrázek 14:** *Letecký pohled na ciudadelu v Chan Chanu*



*Zdroj: Encyclopædia Britannica, ©2017*

V době rozkvětu Chimu vyrostly na pobřeží (ale mnohdy i ve vnitrozemí kolem Yunguy, Huarasu a jinde) desítky kvetoucích měst. Husté osídlení na extrémně suchém úseku pobřeží si vynutilo konstrukci komplexních vodovodních soustav, jimiž se voda přiváděla až ze sousedních údolí. (Grube, 2012, str. 421) Chimuové rovněž budovali rozsáhlou cestní síť. Jejich cesty byly obvykle 5-8 m široké a v okolí Chan-Chanu se rozšiřovaly až na 25 m. (Stingl, 1966, str. 174)

Dalšími oblastmi vývoje v pozdní etapě přechodného období byla údolí Ica a Chincha, nicméně postupně se jednotlivé kulturní oblasti dostávají pod politický a ekonomický vliv říše Inků. Jejich stát se rozpínal kolem Cuzca na sever až k hranici Ekvádoru a Kolumbie a na jih až do střední části Chile a severozápadní Argentiny. Jak bylo již uvedeno v úvodu, Inkové se zasloužily o další rozkvet celé civilizace Andského areálu. Pokusily se přitom z paměti vymazat všechny vzpomínky na kultury a říše, které je předcházely a o kterých pojednával tento článek.

## **Závěr**

Cílem příspěvku bylo přinést rozšíření poznání v segmentu, který je málo prozkoumaný z pohledu vývoje společnosti a s ní spojených urbanistických projevů. A jak již bylo uvedeno v úvodu, od studie tohoto typu jsme nemohli očekávat nějaký rozsáhlý dopad pro dnešek. Přesto se podařilo prokázat, že studium předinckých společností, jejich kultur a urbánních projevů má smysl, neboť sumarizuje a systematizuje doposud značně roztráštěné poznatky a vytváří tak prostor nejen pro holistické pochopení vývoje těchto nám časově i prostorově vzdálených společností, ale, a to zejména, vytváří prostor pro komparaci jejich vývoje s vývojem společností nám bližších. Ukazuje se např., že některé společenské jevy vyjádřené urbánními strukturami jako jsou např. pyramidy, jsou vlastní většině starověkých společenstev, a to i přesto, že jejich funkce pohřební byla marginální či druhotná. Článek tak vytváří podklad pro zkoumání a další komparativní analýzy různých společností a jejich vývoje.

## **Literatura**

Ancient Origins © 2013 – 2017 [online] Dostupné z: <http://www.ancient-origins.net/ancient-places-americas/5000-year-old-pyramid-city-caral-002016>

COE, Michael, SNOW, Dean a BENSON, Elizabeth (1997). *Svět předkolumbovské Ameriky. Kulturní atlas*. Praha: Knižní klub a Balios, 240 s., ISBN 80-7176-519-8

Encyclopædia Britannica (2017) Chan Chan [online] ©2017 Encyclopædia Britannica, Inc. [cit. 2017-05-07] Dostupné z: <https://www.britannica.com/place/Chan-Chan>

Go2Peru (2000) **Chavín de Huántar Archaeological Complex** [online] [cit. 2017-08-05] Dostupné z: [http://www.go2peru.com/peru\\_guide/huaraz/chavin\\_huantar.htm](http://www.go2peru.com/peru_guide/huaraz/chavin_huantar.htm)

GRUBE, Nikolai (2012). Kulty staré Ameriky (str. 395-422) In JOCKENHÖVEL, Albrecht (ed.) *Dějiny světa. 1 díl. Základy globálního světa od počátku do roku 1200 př. Kr.* Praha: Vyšehrad. ISBN 978-80-7429-241-5.

HIRST, K. Kris (nedatováno). *Huaca Prieta (Peru): Formative Mound Construction in Peru* dle BIRD JB, and HYSLOP J. (1985). The preceramic excavations at the Huaca Prieta Chicama Valley, Peru In. *Anthropological Papers of the American Museum of Natural History* 62(1). s.1-294. American Museum of Natural History, New York a DILLEHAY TD, BONAVIA D, GOODBRED S, PINO M, VASQUEZ V, ROSALES THAM T, CONKLIN W, SPLITSTOSER J, PIPERNO DR, IRIARTE J ET AL. (2012). Chronology, mound-building and environment at Huaca Prieta, coastal Peru, from 13,700 to 4000 years ago. In. *Antiquity* 85(331) s. 48-70.

CHALUPA, Petr (2001). *Minulost a přítomnost Mexika a Peru*. Brno: Masarykova univerzita in DOSTÁLOVÁ, Dominika (2006). *Jihoamerické civilizace (zejména incká) z antropologické perspektivy*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, Přírodovědecká fakulta, Ústav antropologie. 161 s.

KATZ, Friedrich (1989). *Staré americké civilizace*. Praha: Odeon, 472 s.

MOSELEY, Edward; GORDON R. Willey (1973). "Aspero, Peru: A Reexamination of the Site and Its Implications In. *American Antiquity*. *American Antiquity*, 38 (4) s. 452–468.

PAUL, Anne (1991). *Paracas Art and Architecture. Object and Context in South Coastal Peru*. University of Iowa Press. ISBN 0-87745-327-6

PAVELKA, Karel, KLOKOČNÍK, Jaroslav, KOSTELECKÝ, Jan (2013). *Astronomicko-historické otázky Mezoameriky a Peru*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 287 s., ISBN 978-80-01-05219-8

PTS PERU (nedatováno) [online] [cit. 2017-08-07] Dostupné z: <http://ptsperu.com/en/tour/paracas-ica-lima-2d/>

REICHE, Maria (2001). *El secreto del desierto / Mystery on the desert* (vícejazyčně) Nueva Diagramación. Ministerio de educación Perú. 140 s.

ROWE, John H. (1963) *Urban Settlements in Ancient Peru. Nawpa Pacha, II*, Berkeley in KATZ, Friedrich (1989). *Staré americké civilizace*. Praha: Odeon, 472 s., str. 111

STINGL, Miloslav (1966). *Indiáni bez tomahavků*. Praha: Svoboda, 614 s.

The Earliest Americans—Huaca Prieta [online] NephiCode.com, 9.3.2015 [cit. 2017-07-05] Dostupné z: <http://nephicode.blogspot.cz/2015/03/the-earliest-americanshuaca-prieta.html>

UCEDA, Carmen Rosa, POZZI-ESCOT, Denise (2013). *Pachacamac. Santuario Archeológico*. Lima: Ministerio de Cultura, 44 s.

VEGA, César A. a kol. (nedatováno). *Archeological Guide Peru*. Lima: promperú, Mincetur, 290 s.

VILLACORTA OSTOLAZA, Luis Filipe (2012). *The Cultures of Ancient Peru*. Miraflores Lima: Roberto Gheller Doig, 2 vyd., 288 s., ISBN 978-612-45808-9-5

Článek je zpracován jako výstup výzkumného projektu IGA VŠRR (AMBIS) 4/2016  
Urbanistický vývoj předinckých a inckých měst a jejich odkaz k dnešku.

## **SPECIFIKA PERSONÁLNÍ PRÁCE V REGIONÁLNÍM ŠKOLSTVÍ**

### **SPECIFICS OF PERSONNEL WORK IN REGIONAL EDUCATION**

Michaela Tureckiová

Centrum školského managementu, Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy  
Myslíkova 7, 110 00 Praha 1, Česká republika  
michaela.tureckiova@pedf.cuni.cz

#### Klíčová slova:

Řízení a vedení lidí, vedoucí pracovník, personální procesy/funkce, metody a techniky personální práce.

#### Keywords:

People management, manager, personnel processes/functions, methods and techniques of personnel work.

#### Abstrakt:

Manažerská funkce personalistika, označovaná také jako řízení a vedení lidí, má být nedílnou součástí práce všech vedoucích pedagogických pracovníků. Jejím základním cílem je i v regionálním školství zajistit pro organizaci dostatečný počet schopných a motivovaných pracovníků, vytvořit jim odpovídající pracovní podmínky a příležitosti k rozvoji a zajistit tak dosahování cílů na úrovni jednotlivců, pracovních týmů a řízené vzdělávací organizace.

Úkoly, které musí vedoucí pedagogičtí pracovníci v oblasti personální práce plnit, jsou spojeny primárně s realizovanou koncepcí personálního managementu vzdělávací organizace, se zajištěním dílčích personálních procesů a nezbytné personální administrativy. To vše se děje v reálných podmínkách vnějšího a vnitřního prostředí školy nebo školského zařízení a v konkurenci nejen s dalšími organizacemi regionálního školství.

Předkládaná studie je věnována především výkonu personálních procesů v regionálním školství z pohledu samotných vedoucích pracovníků. Přináší také dílčí srovnání s relevantními odbornými zdroji.

#### Abstract:

The managerial function of human resource management (also known as people management) should be an integral part of the work of all teaching professionals with managerial responsibilities. Its fundamental objective, also within a regional school system, is to provide for the organisation a sufficient number of capable and motivated employees, to create for them appropriate working conditions and development opportunities, thus ensuring the attainment of objectives at the level of individuals, teams and the managed educational organisation.

The tasks to be fulfilled by managers of educational organisations in the field of human resource management (HRM) are connected primarily with the HRM strategy and policy of the educational organisation in question, with individual HRM processes and the necessary personnel administration. All this is taking place in real conditions of an external and internal environment of the school or school facility and in competition with other organisations of the regional school system and not only with them.

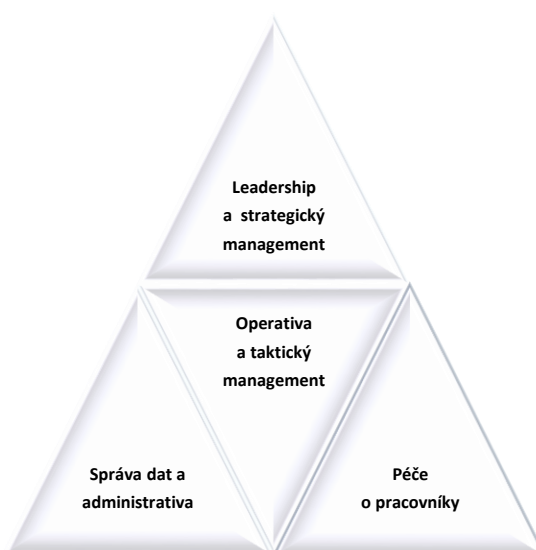
The paper deals primarily with the performance of HRM processes within a regional school system from the perspective of the managers themselves. It provides also some comparisons with relevant specialised sources.

## Úvod – cíl a metodika

Personální práce ve vzdělávacích organizacích tvoří významnou součást činnosti jejich vedoucích pracovníků. V regionálním školství jsou nikoli jen jako rozhodovatelé a tvůrci koncepce, ale také jako nositelé a vykonavatelé personálních funkcí (procesů nebo činností) a správci personální agendy (administrativy) uváděni ředitelé škol a školských zařízení. Jak však správně argumentují Šikýř, Borovec a Trojanová (2016, s. 15): *"zajišťování personalistiky je pravomocí a odpovědností ředitele školy a ostatních vedoucích zaměstnanců pověřených řízením a vedením podřízených zaměstnanců. Personalistika umožňuje vedoucím zaměstnancům využívat schopnosti a motivaci podřízených zaměstnanců k dosahování cílů školy"*.

Z hlediska koncepčního a strategického přístupu k personální práci v regionálním školství zůstává tedy na ředitelích škol, zda a jakým způsobem ji sdílejí s ostatními vedoucími pedagogickými a nepedagogickými pracovníky. I pro školské organizace a jejich manažery přitom platí, že práce s lidmi, zejména jejich každodenní vedení, tvoří jádro činností všech manažerů. Podrobněji se problematikou vedení lidí ve škole zabývá Trojanová (2014); paralely managementu vzdělávání a personálního managementu popsala Tureckiová (2015). Posledně uvedená autorka navrhla na základě předchozího studia rámcovou strukturu personální práce ve vzdělávacích organizacích ve vazbě na požadavky na vedoucí pedagogické pracovníky. Ti v institucích regionálního školství zodpovídají za správu organizace, za její řízení i vedení, a to až do úrovně strategického managementu a leadershipu (viz obrázek 1).

**Obrázek 1:** Rámcová struktura personální práce a činnosti people manažerů vzdělávacích organizací



Zdroj: vlastní



Kromě samotných vedoucích pracovníků škol a školských zařízení přitom pochopitelně záleží také na celkových podmínkách fungování institucí v regionálním školství, které jsou determinovány vnějšími faktory i specifickými funkcemi a cíli uvedeného typu pracovních organizací ve společnosti. Podrobněji se problematice z různých úhlů pohledu (tedy nikoli jen v rámci personální práce, ale v obecnějších souvislostech managementu vzdělávání/školského managementu) věnují z českých autorů například Trojan, Tureckiová, Dvořáková & Trunda (2015), Tureckiová & Dvořáková (2016) nebo Trojan et al. (2016).

Cílem výzkumu, jehož dílčí závěry jsou představeny v této studii, je určit specifika personální práce v regionálním školství z pohledu samotných vedoucích pedagogických pracovníků. Zabývali jsme se přitom jak nejvýznamnějšími vnějšími faktory a vnitřními podmínkami, které spoluovlivňují přístup k personální práci ve vzdělávacích organizacích a její koncepční podobu, tak popisem dílčích personálních procesů a nejčastěji používanými metodami. Výzkum probíhá jako longitudinální a v této studii je v další kapitole věnována pozornost především realizační, výkonné fázi personální práce ve zkoumaném typu pracovních organizací. Následující text je tedy věnován především popisu personálních procesů v praxi organizací regionálního školství, určení jejich případných odlišností/specifik oproti jiným pracovním organizacím a vymezení nejčastěji používaných metod a technik v jednotlivých personálních procesech.

Jako informanti výzkumného šetření byli zvoleni studenti oborů školský management a management vzdělávání, realizovaných Centrem školského managementu Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy. Respondenty výzkumného šetření jsou tedy aktivní nositelé personálního/people managementu ve školách a školských zařízeních (ředitelé, zástupci ředitelů, další vedoucí pedagogičtí a ostatní vedoucí pracovníci ze segmentu regionálního školství), případně pedagogičtí a ostatní pracovníci, kteří se na roli školských manažerů připravují vysokoškolským studiem a současně pracují ve školách a školských zařízeních. Výzkumný vzorek doplnili "poučení laici", tj. ostatní studenti obou studijních oborů, zaměstnaní v jiných typech organizací (př. decizní sféra, komerční organizace v segmentu vzdělávání dospělých, zaměstnanci útvarů vzdělávání aj.). Celkově se této části výzkumu realizovaného v letech 2015-2017 zúčastnili studenti čtyř studijních skupin (n = 184). Pro potřeby výzkumného šetření byla základní jednotkou studijní skupina a v jejím rámci docházelo k rozdělení na podskupiny o maximální velikosti 8 osob.

Primární výzkumnou metodou prováděného výzkumu, jehož je zde vyhodnocované výzkumné šetření součástí, je dotazování. Využívány jsou techniky skupinové diskuse, polostrukturované a hloubkové rozhovory, ohniskové skupiny. Doplňujícími metodami jsou studium dokumentů, expertní šetření a moderační metoda.

Popsaná metodika výzkumného šetření byla zvolena vzhledem ke komplexnosti zkoumaného problému a dosud spíše nízké míře jeho rozpracovanosti v domácí odborné literatuře a současně s ohledem na nezbytnou teoretickou znalost předmětné problematiky a možnost srovnání obecných teoretických východisek a poznatků získaných vysokoškolským studiem s praxí respondentů. Primární byla praxe vedoucího pracovníka v regionálním školství, případně doplněná/nahrazená manažerskou a reflektivní praxí, která je nedílnou součástí studia obou studijních oborů.

Předmětem zde dále popisovaného a vyhodnocovaného výzkumného šetření tedy byla realizace personálních procesů v praxi organizací regionálního školství. Cílem bylo určit, zda a jak se průběh personálních procesů a použité metody/techniky personální práce liší od postupů

popsaných odbornou literaturou. Ta se dosud povětšinou zabývá personální prací (personálním/people managementem) v jiných než vzdělávacích organizacích, především v podnicích.

Zkoumaná problematika byla zasazena do kontextu vnitřních a vnějších podmínek fungování institucí regionálního školství a respondenti odpovídali na následující základní a doplňující výzkumné otázky:

HVO1: Jaký je průběh jednotlivých personálních procesů v praxi vzdělávacích organizací?

DVO1: Jaké odlišnosti, případně specifika můžeme určit oproti popisu personálních procesů v jiných typech organizací?

HVO2: Jaké metody a techniky personální práce jsou používány u konkrétních personálních procesů v praxi vzdělávacích organizací?

DVO2: Které z nich jsou specifické pro vzdělávací organizace?

V souladu s dříve konstatovanou skutečností, byly pro konkretizaci a sjednocení odpovědí respondentů byly jako "jiné typy organizací" určeny podniky.

Respondenti pracovali vždy ve své výchozí studijní skupině a v jejím rámci nejprve v dílčích skupinách rozdělených podle typu vzdělávací organizace v rámci regionálního školství. V nich se věnovali všem personálním procesům, tradičně seskupeným v posloupnosti "životního cyklu pracovníka". Následně proběhlo rozdělení do heterogenních skupin, složených ze zástupců různých stupňů a typů škol, školských zařízení, dalších vzdělávacích organizací a "ostatních organizací". Takto vzniklé skupiny se podrobněji zabývaly vždy skupinou personálních procesů, které byly předem rozděleny ve shodě s nejnovější odbornou literaturou (konkrétně Šikýř, 2014).

## **1. Personální procesy a nejčastěji užívané techniky v praxi regionálního školství**

Pro potřeby výzkumného šetření byly personální procesy rozděleny ve shodě se zdrojovou literaturou do následujících skupin:

- a) před vznikem pracovního poměru – analýza pracovního místa, personální plánování, získávání pracovníků, výběr pracovníků,
- b) při vzniku pracovního poměru – přijímání pracovníků, adaptace pracovníků, rozmísťování pracovníků,
- c) v průběhu pracovního poměru – hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, řízení kariéry, péče o pracovníky,
- d) ostatní personální činnosti – kolektivní vyjednávání, uvolňování pracovníků, personální poradenství.

Veškeré personální procesy mají být podporovány spolehlivým personálním informačním systémem. Ten byl pro potřeby výzkumného šetření zařazen do skupiny ostatní personální činnosti.

Dále uvedený text je sumarizujícím výstupem z práce podskupin, která byla vždy doplněna a uzavřena shrnutím v rámci každé studijní skupiny.

## 1.1 Personální procesy před vznikem pracovního poměru

Nejen pro personální procesy prováděné ještě před vznikem pracovního procesu platí, že jsou bezprostředně spjaty jak se strategií a koncepcí rozvoje vzdělávací organizace, tak jsou spojeny s jedním z význačných specifik personálního řízení v uvedeném typu organizací – s legislativně vymezenými požadavky na kvalifikaci a trestní bezúhonnost klíčového typu pracovníků škol a školských organizací, tj. pedagogických pracovníků. Tuto skutečnost potvrzují respondenti provedeného výzkumného šetření a je i v souladu s odbornou literaturou (Šikýř, Borovec & Trojanová, 2016).

**Analýza pracovního místa** není aktivitou, která by byla běžnou součástí práce vedoucích pedagogických pracovníků. Důležité je podle vyjádření respondentů *"znát dobře obsazovanou pozici a rizika s ní spojená, dodržet kvalifikační požadavky a další legislativou vymezené náležitosti"*. Spíše až v posledních několika letech je kvalifikační profil doplňován popisem pracovní náplně; kompetenční modely jsou sice individualizovány, ale vycházejí z daných standardů (tzv. pedagogické kvalifikace u pedagogických pracovníků). Nejčastěji užívanými metodami a technikami analýzy pracovního místa jsou ve školách a školských zařízeních rozhovory s dalšími vedoucími pracovníky (zejména ze středního managementu školy, případně s řediteli srovnatelných škol) a analýza existujícího popisu pracovního místa následovaná případnou úpravou pracovního místa (redesign). Příkladem využití společné práce managementu školy při analýze pracovních míst je vytvoření nového pracovního místa pedagogického pracovníka, ke kterému se vedoucí pracovníci školy vyjadřují nejen vzhledem ke kvalifikačnímu a kompetenčnímu profilu nového pracovníka, ale také *"a možná především ve vztahu k žákům školy a jejich specifickým potřebám"* (respondentka působí ve speciální mateřské škole).

**Personální plánování** patří do souboru činností ředitelů škol a školských zařízení také v souvislosti s požadavky na jejich činnost ze strany České školní inspekce (např. na vytváření plánů dalšího profesního rozvoje pedagogických pracovníků). Respondenti výzkumného šetření považují personální plánování za součást strategického plánování. Standardně při něm vycházejí z orientační SWOT analýzy a méně často také z aplikace STEP analýzy. Respondenti výzkumného šetření neuvedli další typy strategických analýz, které provádějí jako součást strategického plánování. Jsou si současně vědomi významu zajištění lidských zdrojů/pracovníků (ve vyjádření vedoucích pedagogických pracovníků toto označení významně převažuje) pro fungování školské organizace. Nicméně konstatují, že již několik let chybí dostatek zejména mladších pedagogických pracovníků a že práce ve školství (především ve státním) není atraktivní ani pro absolventy vysokých škol a univerzit, které se podílejí na přípravě budoucích učitelů (*"takřka nelze "sehnat" začínající učitele"*).

Respondenti se shodli také na tom, že oba uvedené personální procesy provádějí v opačném pořadí – tj. že personální plánování předchází analýze pracovních míst. Kromě jiného je to podle nich dáno také obvyklým členěním pracovníků na pedagogické a nepedagogické (případně označované jako provozní nebo ostatní) a poměrně stabilní organizační strukturou škol a školských zařízení s *"jasnými popisy pracovních míst"*, kde *"víme, kdo má co dělat"*.

Stejně jako u dalších skupin manažerů jsou i respondenty výzkumného šetření, jsou personální procesy získávání a výběru, a dokonce i přijímání pracovníků většinou uváděny a popisovány záměnně, případně jako proces jediný.

**Pro získávání pracovníků** využívají vedoucí pedagogičtí pracovníci podle respondentů šetření zejména tradiční nástroje (inzerce v odborném tisku a na nástěnkách fakult připravujících učitele), významná je *"spolupráce s fakultními školami a využívání kontaktů"* s ostatními vedoucími pedagogickými a akademickými pracovníky, kteří se podílejí na přípravě budoucích učitelů. Uváděným specifíkem pro získávání pracovníků z vnějších zdrojů je *"typ a velikost školy, region, ve kterém se nachází, a finance ve školství"*. Tato specifika podle respondentů platí pro pedagogické pracovníky, u nepedagogických pracovníků podle respondentů *"není, kde brát"*. V souvislosti se získáváním pracovníků z vnitřních zdrojů uvedli respondenti šetření *"následnictví na pozicích"* (typické například pro pracovní pozici ředitele školy, například v posloupnosti učitel – zástupce ředitele – ředitel).

**Při výběru pracovníků** jsou zcela výjimečně využívány externí služby (personální agentury, asesori aj.). Vedoucí pedagogičtí pracovníci jsou podle vyjádření respondentů obvykle těmi, kteří se přímo podílejí na výběrovém řízení. Nejčastěji využívanými metodami předvýběru (pokud k němu vůbec dochází) je analýza životopisů a vyřazení nevhodných kandidátů, výběrovou metodou pak interview. Výhodou vedoucích pedagogických pracovníků je podle jejich vlastního vyjádření *"znalost postupu výběrového rozhovoru/pohovoru"* a schopnost posoudit ukázkovou hodinu (další častá metoda výběru). Jak je zřejmé z předchozího textu, i v tomto případě se respondenti soustředili na výběr pedagogických pracovníků. Ti jsou pro naplňování cílů a poslání zkoumaného typu vzdělávacích organizací rozhodující. Navíc, jak již bylo uvedeno v předchozím textu, u nepedagogických pracovníků je velmi obtížné uchazeče o uvedené pozice získat a k faktickému výběru (z vnějších zdrojů) zde téměř nedochází. Dalším diskutovaným specifíkem je výběr *"konkrétních lidí na konkrétní místa"*. To znamená, že nemůže být (až na výjimky) vybrán uchazeč, jehož kvalifikační profil (u pedagogických pracovníků) nesplňuje legislativou stanovené nároky, a že prakticky u všech zaměstnanců je následně velmi problematická zastupitelnost na pracovních místech. I k této skutečnosti přihlížejí ti, kteří se na výběru pracovníků podílejí.

## 1.2 Personální procesy při vzniku pracovního poměru

**Přijímání pracovníků** většina respondentů spojuje s předchozími personálními procesy. Nejčastěji docházelo v jejich vyjádření ke ztotožnění výběru a přijímání (výběrový rozhovor označován také jako *"přijímací pohovor"*). Případně je proces přijímání pracovníků spojován s následným procesem adaptace. Samostatně tento proces tedy vedoucí pedagogičtí pracovníci zúčastnění ve výzkumném šetření většinou nerozlišují. Uvádějí-li jeho specifikum pro zvolené prostředí škol a školských zařízení, pak v souvislosti s *"externisty"*, kteří se podílejí na zajišťování vzdělávacích aktivit zejména u školských zařízení typu středisek volného času. Zde mohou tzv. dohodáři tvořit i většinu pedagogických pracovníků (pedagogové volného času a lektori zájmového vzdělávání). Dalším diskutovaným specifíkem přijímání pracovníků

**Adaptace pracovníků** se v organizacích regionálního školství zaměřuje opět primárně na pedagogické pracovníky a v tomto rámci na vztah *"uvádějícího a začínajícího učitele"* (méně často jiného pedagogického pracovníka). Respondenti považují za součást adaptace nováčka přípravný týden, který – jak ukazuje aktuální praxe – může být současně rizikový a odradit může nejen začínajícího pedagogického pracovníka. Součástí praxe ve školách je také *"adaptační"/teambuildingová* aktivita, kterou pro školy pořádají externí vzdělávací organizace/agentury. Případně je respondenty uváděno jako možná součást adaptace nových pracovníků *"výjezdní zasedání"*, konané v tomto případě obvykle před začátkem školního roku

a mající charakter pracovního jednání mimo místo působnosti školy nebo školského zařízení, s doplňujícími aktivitami společenského charakteru. Typickou adaptační aktivitou nicméně zůstává vztah začínajícího a zkušeného pracovníka, který postupně plní roli tutora (méně časté), mentora a kouče (mohou být i externí) a nověji i ve školství supervizora.

Stejně jako v jiných typech organizací i v institucích regionálního školství probíhá adaptace ve třech úrovních – organizace, tým, konkrétní pracovní místo. Vzhledem k dříve jmenovaným aktivitám, které uvedli respondenti výzkumného šetření, je adaptace zaměřena primárně na jednotlivce a jeho konkrétní pracovní místo. Dalším specifíkem, které respondenti zmiňují, je povinnost vytvářet u pedagogických pracovníků adaptační plán. Jakkoli to samo o sobě fakticky specifíkem není (aktivita spadá do oblasti formální adaptace), je zřejmé, že v organizacích regionálního školství je skutečně zvýšená pozornost věnovaná pedagogickým pracovníkům. Důvodem je jak jejich klíčovost pro naplňování základních cílů školy nebo školského zařízení, tak také normativní povinnost vytvářet soubor personálních plánů vedoucími pedagogickými pracovníky.

Celkově je zejména adaptace začínajících učitelů obtížná z hlediska nároků, které na ně klade nikoli jen vlastní pedagogická činnost, ale také administrativa, spolupráce s ostatními pracovníky školy, činnost mimo přímou pedagogickou činnost, včetně administrativy, komunikace a spolupráce s rodiči. Tyto skutečnosti reflektují nikoli jen respondenti vyhodnocovaného výzkumného šetření, ale také dřívější výstupy získané Centrem školského managementu (kulaté stoly, závěrečné práce aj.). Podle vyjádření informantů se situace dále zhoršuje a projevuje se nikoli jen v adaptaci začínajících učitelů, ale už v předchozích personálních procesech („*získat a udržet nejen začínajícího učitele, ale učitele z kategorie mladší padesáti let je velmi obtížné*“).

**Rozmíst'ování pracovníků** má rovněž v rámci institucí regionálního školství svá specifika. Je zde spojováno primárně se zastupováním (krátkodobým - "*jednorázovým suplováním*" a případně i dlouhodobějšího charakteru - u určitých, dlouhodobě těžko "*obsaditelných aprobacích*"; souvisí tak s personálními procesy, které předcházejí vzniku pracovního procesu). Rozmíst'ování pracovníků není primárně posuzováno v dlouhodobých souvislostech řízení kariéry a změn na pracovních pozicích, ale jako prostředek zajišťování aktuální situace ("*obsazování kabinetů, zajištění provozu školní knihovny, rozvrhy, dozory, pohotovost*"). Rozmíst'ování nepedagogických pracovníků jako součást personální politiky pak většinou vedoucí pracovníci dlouhodobě neřeší – pracovníci zůstávají na pracovních místech, na které byli přijati („*maximálně tak z kuchařky se může stát vedoucí školní jídelny*“). Toto chápání personální funkce rozmíst'ování ovšem odpovídá zařazení uvedeného personálního procesu do kategorie při vzniku pracovního poměru.

### 1.3 Personální procesy v průběhu pracovního poměru

Také u personálního procesu **hodnocení pracovníků** uvádějí respondenti opětovně specifika především v hodnocení pedagogických pracovníků. Mezi respondenty panuje shoda v tom, že je velmi obtížné kvantifikovat, měřit a hodnotit výsledky přímé pedagogické činnosti. Jsou poměrně jednotní i v tom, že "*hodnocení nelze omezovat jen na oblast výsledků*", ale že důležitou součástí hodnocení pracovníků je také jejich pracovní chování, které významným způsobem doplňuje pracovní výkon. Vedoucí pedagogický pracovník (ředitel školy nebo školského zařízení) by podle vyjádření respondentů také neměl být jediným hodnotitelem,

možnost 360stupňové zpětné vazby jako nástroje hodnocení byla uvedena spíše „poučenými laiky“, nicméně u vedoucích pedagogických pracovníků získala pozitivní odezvu. Mimo jiné také proto, že pracovníci v regionálním školství jsou sice neformálně, nicméně „permanентně“ hodnoceni také rodiči, širší komunitou, jejíž je škola nebo školské zařízení součástí, apod. Významným a vlivným hodnotitelem, který stanovuje kritéria pro hodnocení školy i jejích pracovníků, je také Česká školní inspekce. Respondenti v této souvislosti uvedli kritéria České školní inspekce - Kvalitní škola, která vnímají jako pozitivní posun a pomůcku také pro hodnocení pracovníků. Mezi metodami hodnocení dominuje *"hodnotící rozhovor, doplněný o sebereflexi pracovníků"*. Specifickou metodou, která slouží i jako podklad pro pravidelné hodnocení pracovníků, je v prostředí organizací regionálního školství hospitace.

Vzhledem ke svému dosavadnímu studiu oboru školský management nebo management vzdělávání i měnící se situaci v praxi regionálního školství jsou respondenti výzkumného šetření schopni vymezit vztah mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením pracovníků a chápou i vztah mezi procesy, které zde řadíme mezi personální procesy v průběhu pracovního poměru. Platí to zejména pro výstupy z hodnocení pracovníků do jejich odměňování a dalšího profesního rozvoje (proces vzdělávání a rozvoje pracovníků a řízení jejich kariéry).

**Odměňování pracovníků** je i v ostatních organizacích nejvíce legislativou regulovaným personálním procesem. Respondenti výzkumného šetření poukazují na chybějící flexibilitu ve finančním odměňování („*tabulkové platy a nárokové složky odměňování*“ a neschválený kariérní řád, který byl rovněž propojen s odměňováním v regionálním školství). Na druhou stranu uvedli informanti, že odměňování „*nejsou jen finance*“, ale celkové ocenění práce a pracovníka“. Jako příklady uvedli „*ženský styl vedení*“ (označení pro transformační leadership) a podporující prostředí, pochvalu, mimořádné a cílové odměny a prostředky péče o pracovníky a současně nástroje odměňování, tj. benefity. V souvislosti s odměňováním bylo respondenty diskutováno také „*čerpání FKSP*“ (fondu kulturních a sociálních potřeb). Specifickým typem odměny pro pedagogické pracovníky/učitele a oceněním jejich práce jsou i soutěže – respondenti uvedli jako příklad „*cenu Zlatý Ámos*“.

**Vzdělávání a rozvoj pracovníků** organizací regionálního školství je dalším z personálních procesů, který se vyznačuje několika specifiky. Vedoucí pedagogičtí pracovníci povinně zpracovávají plány dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, vzdělávací akce zařazené do plánů musí být podle vyjádření respondentů akreditované, další vzdělávání pedagogických pracovníků je normativní a musí probíhat minimálně ve vymezeném rozsahu. Respondenti se ve svých výpovědích zaměřili právě na uvedená specifika, dodali ještě, že specifickou metodou vzdělávání na pracovišti je předávání zkušeností mezi učiteli („*učitel učiteli*“) jako způsob sdílení znalostí mezi zkušenými učiteli i předávání zkušeností nastupujícím kolegům („*v podstatě se jedná o mentoring*“). Vzhledem k nízké míře zastupitelnosti na pracovních pozicích zejména v základních a středních školách byla diskutována také „rotace práce“ - v podstatě získávání zkušeností se zastupováním a ze zastupování kolegů při výuce jiných předmětů a na základních školách i mezi 1. a 2. stupněm. Potřeba krátkodobých zástupů/suplování vzniká i v důsledku nepřítomnosti pedagogických pracovníků právě z důvodu účasti na dalším vzdělávání pedagogických pracovníků (při vzdělávání mimo pracoviště). Do jaké míry se jedná o metodu vzdělávání, případně nástroj profesního rozvoje, se respondenti neshodli, „*člověk se pořád učí*“.

Problematika **řízení kariéry pracovníků** nebyla respondenty výzkumného šetření uváděna jako samostatný personální proces. V otázce kariéry se informanti vyjadřovali spíše k přetrvávající absenci kariérního řádu. Zajímavá byla zmínka o existenci „*vnitřního kariérního*“

řádu" jedním z účastníků skupinové diskuse, k němuž se následně přidávali další s tím, že "kariérní řád" nemá podobu formalizovaného dokumentu a je součástí plánu profesního rozvoje zejména v plánování nástupnictví na vedoucích pozicích.

Otázku **péče o pracovníky** a rozvoj pozitivních pracovních vztahů diskutovali respondenti zejména v souvislosti s *"vytvářením a udržováním prostředí, které je přátelské k zaměstnancům"*. Pozitivní pracovní vztahy a vytváření podmínek pro profesní i osobní rozvoj jsou v podstatě hlavními *"konkurenčními výhodami"* organizací regionálního školství oproti jiným organizacím, ve kterých se mohou jejich pracovníci alternativně uplatnit. Zejména v sektoru soukromého školství pak informanti uváděli jako pozitivní příklady péče o pracovníky *"relaxační zóny a firemní školky"*, pracovní vztahy se zde však více blíží spíše kompetitivnímu prostředí *"klasických firem"*. V souvislosti s péčí o pracovníky byla diskutována také otázka počtu dní dovolené na zotavenou u pedagogických pracovníků, která je vyšší než u "běžných pracovníků", tato výhoda je však podle názoru respondentů *"kompenzovaná limitovanou možností, kdy je možné dovolenou vybrat"*.

#### 1.4 Ostatní personální činnosti

U poslední skupiny personálních procesů ("ostatní personální činnosti") byl respondenty podrobněji diskutován pouze proces uvolňování pracovníků. Oblast personálního poradenství není podle vyjádření respondentů dosud v organizacích regionálního školství rozvinuta a samostatné kolektivní vyjednávání organizace podle vyjádření respondentů nevedou.

**Uvolňování pracovníků** bylo dvěma skupinami respondentů nejprve diskutováno v souvislosti s *"uvolňováním pracovníků na vzdělávací akce a zajištěním zástupu v době vzdělávací akce"*. Po ujasnění terminologie byla jako specifika tohoto personálního procesu v regionálním školství uvedena: *"uzavírání pracovních smluv na dobu určitou minimálně na 12 měsíců, v režimu školního roku"*. Většinou jsou však pracovní smlouvy uzavírány na dobu neurčitou a největším problémem se stává *"praktická nepropustitelnost"*, tj. malá možnost propouštění pracovníků, kteří nepodávají žádoucí pracovní výkon (včetně charakteristik jejich pracovního chování). Také v regionálním školství je i z tohoto důvodu využívána *"zkušební doba" a "první smlouva na dobu určitou"*. V současné situaci je však spíše problémem odchod pracovníků do jiného sektoru a *"stárnutí sboru"*. Vedoucí pedagogičtí pracovníci musí v souvislosti s uvolňováním pracovníků řešit také *"dočasné odchody"* (z důvodu mateřské a rodičovské dovolené, případně dlouhodobého onemocnění). I zde platí charakteristika uvedená zde již u předchozích typů personálních procesů - nízký počet uchazečů o pracovní pozice pedagogických i nepedagogických pracovníků, který se projevuje v "dominovém efektu" v neobsazenosti některých pracovních pozic v organizacích regionálního školství.

Informační systém zmiňují respondenti v souvislosti se zajištěním funkčního informačního systému na úrovni celé organizace – školy běžně používají elektronické informační systémy, které přinášejí informace žákům a rodičům a umožňují interakci/elektronickou komunikaci mezi žáky a učiteli, rodiči a učiteli (např. bakaweb) a dalšími subjekty a zainteresovanými skupinami (respondenty uvedená *"školní matrika"*). **Personální informační systémy** podle vyjádření respondentů samostatně v elektronické podobě zaváděny nebývají, informace o zaměstnancích jsou vedeny v *"osobních složkách"*. Kromě této dokumentace jsou *"zakládány personální plány"*. Vzhledem k počtu zaměstnanců většiny organizací v regionálním školství je vedení personální administrativy činností prováděnou nejčastěji řediteli škol a školských

zařízení. U velkých škol může za personální informační systém odpovídat také "*zástupce pro personální záležitosti/personalistiku*". Systematické propojování a využívání informací pro integraci personálních činností není ve většině organizací regionálního školství podle vyjádření respondentů využíváno.

## **Závěr**

Personální (people) management je nedílnou součástí řízení každé organizace. Vzhledem k funkcím, cílům a poslání škol a školských zařízení ve společnosti je třeba nadále věnovat zvýšenou a trvalou pozornost právě této složce managementu vzdělávacích institucí. A to nikoli výhradně na úrovni operativního a taktického řízení, ale také v kontextu strategického plánování a řízení v uvedeném typu společenských organizací.

Text této studie je primárně věnován realizaci personálních procesů v praxi škol a školských zařízení, s uvedením jejich dílčích specifíků či odlišností v průběhu procesů a v použitých metodách a technikách personální práce. V textu popsané výstupy výzkumného šetření jsou součástí longitudinálního výzkumu, který by měl přinést odpověď na základní otázku, jaká specifika a rizika jsou spojena s koncepcí a realizací personální práce v praxi institucí regionálního školství a v dalších vzdělávacích organizacích.

Dosavadní výsledky výzkumných šetření potvrzují, že personální/people management je ovlivněn řadou vnějších i vnitřních faktorů, ke kterým z hlediska zde zkoumané problematiky výkonu a specifíků personálních činností a používaných metod a technik personální práce, patří zejména: požadavky na kvalifikaci vedoucích pedagogických pracovníků a pedagogických pracovníků, nevyhovující věková struktura pedagogických pracovníků, nízký počet zájemců o pracovní pozice pedagogických i nepedagogických pracovníků a nedostačující reforma financování ve školství. Přinejmenším část z těchto rizikových faktorů, za současné nízké prestiže školy a profese učitele způsobují i další problémy v přípravě a realizaci personálních procesů v organizacích regionálního školství. Některé z nich byly uvedeny také v textu této studie.

Jako pracovníci v regionálním školství jsou v textu této studie označováni nejen zaměstnanci, ale také ostatní osoby konající práci mimo pracovní poměr. Tito jedinci mohou u školských zařízení, například typu střediska volného času, tvořit dokonce většinu lidského kapitálu organizace. Také jejich zaměstnávání a příprava a provádění strategicky významných personálních činností, které zahrnují i kategorii "ne-zaměstnanců" musí být předmětem zájmu dalších studií.

Poznatky získané v popisovaném, ale také v dalších výzkumech mohou přinést podněty pro systematický rozvoj personálního/people managementu vzdělávacích organizací a přispět k rozvoji jeho teoretické základny i inspirativní praxe.



## Reference

Šikýř, M., Borovec, D., & Trojanová, I. (2016). *Personalistika v řízení školy* (2., aktual. vyd.). Praha: Wolters Kluwer.

Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Trojan, V., Tureckiová, M., Dvořáková, M., & Trunda, J. (2015). *Přístupy k managementu vzdělávání v kontextu České republiky*. Praha: PedF UK.

Trojan, V. et al. (2016). *Přístupy k efektivitě z pohledu managementu vzdělávání*. Praha: PedF UK.

Trojanová, I. (2014). *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer.

Tureckiová, M. (2015). Analogie personálního managementu a managementu vzdělávání jako teorií a pole praxe. In V. Trojan, M. Tureckiová & J. Voda (Eds.), *Management vzdělávání v současném diskurzu aneb jednota v různosti: sborník IV. mezinárodní vědecké konference ČŠM, Praha 27.4.2015* (s. 69-75). Praha: ČŠM PedF UK.

Tureckiová, M., & Dvořáková, M. (2016). Aktuální problémy regionálního školství - reflexe školského managementu. *Regionální rozvoj mezi teorií a praxí*, 2016(4), 1-15.

## Dedikace

Text této studie vznikl v souvislosti s řešením programu *PROGRES Q17 - Příprava učitele a učitelská profese v kontextu vědy a výzkumu*.

## **NOVÝ VZDĚLÁVACÍ PRVEK V SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ PŘÍSLUŠNÍKŮ BEZPEČNOSTNÍCH SBORŮ**

### **NEW TRAINING ELEMENT IN TRAINING SYSTEM OF MEMBERS OF SECURITY CORPS**

doc. JUDr. David Zámek, Ph.D., LL.M / JUDr. PhDr. Jana Firstová, Ph.D., LL.M

Vysoká škola podnikání a práva  
Vltavská 585, 150 00 Praha  
E-mail: david.zamek@vspp.cz, jana.firstova@vspp.cz

#### Klíčová slova:

Manažerské vzdělávání, MBA, MPA, LL.M, zákon, příslušník, obor vzdělání

#### Keywords:

Managerial training, MBA, MPA, LL.M., legal act, member, area of training

#### Abstrakt:

Příspěvek charakterizuje současné trendy v rámci obsazování služebních míst a nastiňuje možný vývojový trend v souvislosti s manažerským vzděláváním příslušníků bezpečnostních sborů v České republice. Tento vývojový trend umožňuje úplné využívání zákona č. 361/2003 Sb., o Služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění doplňků a novel, zejména v otázkách souvisejících s § 19 zákona č. 361/2003 Sb., o Služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění doplňků a novel. Tento vývojový trend v sobě zohledňuje skutečnost, která obecně přijímaný fakt, že profese příslušníka bezpečnostního sboru, popřípadě policejní profese, která je jako taková velmi obsáhlá a zahrnuje natolik rozdílné činnosti, že ji (například na rozdíl od profesí ryze právnických) a nelze vázat na jeden jediný obor vzdělání, ale že na něj lze vázat jednotlivá služební místa. A dále popisuje činnost Institutu pro veřejnou správu praha s.p.o v souvislosti s tímto vývojovým trendem.

#### Abstract:

The paper characterizes current trends in occupation of service positions and indicates a possible development trend in relation with the managerial training of members of security corps in the Czech Republic. This trend enables a complete utilization of Act No. 361/2003 Coll. On the Service of Members of the Security Corps, in the wording of supplements and amendments, in particular in matters related to § 19 of Act No. 361/2003 Coll., On the Service of Members of the Security Corps, as amended and supplemented. This development trend takes into account the generally accepted fact that the occupation of a member of security corps or a police profession, which as such is very extensive and involves so diverse activities that it

(for example, unlike professions purely juridical) can not be tied to one single field of education but it can be linked to individual service positions. Furthermore, it describes the activities of the Institute for Public Administration Prague in relation to this development trend.

## Úvod

Příspěvek se zabývá novou formou vzdělávání managementu bezpečnostních sborů, které je v současné době konstituováno na Institutu pro veřejnou správu Praha. Institut pro veřejnou správu Praha (dále také jen „Institut“) je státní příspěvkovou organizací zřízenou Ministerstvem vnitra ČR za účelem zajišťování vzdělávání zaměstnanců a úředníků ve veřejné správě.

Ministerstvo vnitra rozšířilo Zřizovací listinu Institutu o realizaci manažerského vzdělávání zaměstnanců ministerstva vnitra a jeho organizačních složek, zaměstnanců územních samosprávných celků, správních úřadů, zaměstnanců a příslušníků bezpečnostních sborů a dále stanovilo Institut výzkumným pracovištěm v oblasti veřejné správy a správní vědy.

V oblasti bezpečnostních sborů chybí ucelené systematické celoživotní manažerské vzdělávání, které poskytuje ucelené kompetence pro výkon vedoucího zaměstnance na střední a vyšším manažerské pozici. Ucelené manažerské vzdělávání má tvořit vzdělanostní základ budování kariéry v oblasti vedení a řízení lidí.

Institut na základě rozšíření zřizovací listiny a vnímaného zmíněného nedostatku v celoživotním vzdělávání manažerů bezpečnostních sborů připravuje vzdělávací program celoživotního manažerského vzdělávání MBA (Master of Business Administration) a rozšiřuje nabídku vzdělávacích služeb o tento komponent.

Studium je součástí celoživotního vzdělávání, profesního a kariérního růstu. Jedná se o neakademické studium zakončené zkouškou.

Institut je v současné době akreditovanou vzdělávací institucí Ministerstva vnitra. Většina vzdělávacích programů je akreditována Ministerstvem vnitra podle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, v platném znění.

Tento příspěvek nemá ambici stát se neomylným názorem na další směřování vzdělávání příslušníků bezpečnostních sborů v České republice, ale má ambici přispět k nastartování odborné debaty nad možností dalšího, zejména manažerského vzdělávání příslušníků bezpečnostních sborů. Role Policie ČR v rámci ochrany osob a majetku, prevenci kriminality a dalšími úkoly, které Policie ČR dle zákona náleží, má ve společnosti nezastupitelnou roli (Firstová, 2014, s. 42). Propracovaný systém celoživotního vzdělávání příslušníků bezpečnostních sborů, zejména Policie ČR zcela jednoznačně přispěje k profesionalitě a upevnění role, kterou společnost zasluhuje a vyžaduje.

## 1. Současný stav

Vizí managementu každé větší organizace je mít pro plnění svých cílů dobře vybavené, správně připravené a vysoce motivované zaměstnance. Jistě tomu je tak i u Policie ČR, která se svými téměř 50 tisíci příslušníky a zaměstnanci nutně musí disponovat vyspělým systémem plánování a řízení lidských zdrojů, jehož nedílnou součástí je systém celoživotního vzdělávání. Celoživotní vzdělávání, pokud je efektivní, může zabezpečit potřebnou profesní připravenost (Pálková, 2017, s. 61).

Platné znění zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníku bezpečnostních sborů v § 13 pouze stanovuje, že uchazeč musí splnit stupeň vzdělání stanovený pro služební místo, na které má být ustanoven. Na druhou stranu zákon též stanoví, že služební místo je charakterizováno nejen požadovaným stupněm vzdělání, ale též oborem nebo zaměřením vzdělání. Je tedy nutné celou věc vysvětlit.

Definice pojmu služební místo je obsažena v § 19 odst. 1 zákona o služebním poměru (srov. Tomek, 2012, s. 81). Služební místo vyjadřuje organizační a právní postavení příslušníka v bezpečnostním sboru. Je charakterizováno zejména stanovenou služební hodností, stupněm vzdělání, oborem nebo zaměřením vzdělání, dalším odborným požadavkem, základním tarifem, náplní služební činnosti, rozsahem oprávnění a povinností příslušníka. **Účelem naplnění zákona v této souvislosti je nezpochybnitelný fakt, že příslušníci bezpečnostních sborů mají být vzděláni pro potřeby konkrétního bezpečnostního sboru a služebního zařazení.**

### 1.1 Stupeň vzdělání

Stávající úprava požadovaného vzdělání pro výkon služebních míst v jednotlivých služebních hodnostech je, podle mého názoru, značně nevyvážená. Vysokoškolské vzdělání získané v bakalářském studijním programu je stanoveno pouze pro jednu služební hodnost (vrchního komisaře), kdežto vysokoškolské vzdělání získané v magisterském studijním programu je stanoveno pro tři služební hodnosti (rada, vrchní rada a vrchní státní rada). To neodpovídá potřebám bezpečnostních sborů, které prošly rozsáhlou generační obměnou a zároveň citelným úbytkem dělesloužících příslušníků po nabytí účinnosti nového zákona o služebním poměru a v důsledku nejistoty způsobené bezprecedentními politickými tlaky na vedení některých bezpečnostních sborů. Bylo by proto vhodné v budoucnu stanovit pro služební hodnost rada (9. tarifní třída) jen bakalářské vzdělání a snížit požadovaný stupeň vzdělání u služební hodnosti komisař. Současný požadavek vyššího odborného vzdělání (na alternativní bakalářské vzdělání nelze pohlížet jako na povinné) postrádá racionalitu. Příslušník, který se snaží postoupit po kariérním žebříčku, zřejmě nebude studovat vyšší odbornou školu jen pro splnění požadavku na jednu jedinou služební hodnost.

Pro jmenování do služební hodnosti, a tím také pro kariérní postup příslušníka do vyšší služební hodnosti, se stanoví podmínka minimální doby trvání služebního poměru. Znamená to, že do výběrového řízení pro obsazení služebního místa, pro které je stanovena vyšší

služební hodnost, se může přihlásit pouze příslušník, jehož služební poměr trvá po dobu stanovenou zákonem o služebním poměru. Tato právní úprava má zabránit neodůvodněnému rychlému postupu nezkušeného příslušníka do vysokých služebních hodností, což v minulosti vedlo k značným problémům.

## 1.2 Obor nebo zaměření vzdělání

Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů v § 19 odst. 2 stanoví: „Nestanoví-li tento zákon jinak, musí příslušník pro služební místo, na které je ustanoven, splňovat vedle stupně vzdělání též požadavek oboru nebo zaměření vzdělání, jsou-li pro služební místo stanoveny“. Stanovování oboru nebo zaměření vzdělání na systemizované služební místo je v kompetenci bezpečnostního sboru.

Služební místa odlišuje také rozdílně stanovený obor nebo zaměření vzdělání. Ten však nemusí být v systemizaci služebních míst stanoven pro všechna služební místa. Definice pojmů obor vzdělání a zaměření vzdělání je zakotven v ustanovení odstavci § 19 odst. 3 a 4 zákona o služebním poměru. Oborem vzdělání se rozumí ucelená část vzdělání, jíž se dosahuje stupně vzdělání a která poskytuje kvalifikaci pro výkon povolání, nebo studijní obor, který je součástí studijního programu vysoké školy. Zaměřením vzdělání se rozumí vzdělání dosažené v odborném studiu určeném k doplnění odborných vědomostí a dovedností potřebných pro výkon služebních činností nebo v programech celoživotního vzdělávání orientovaných na výkon služby. Nesplnění tohoto požadavku má totožné důsledky, jako nesplnění stanoveného stupně vzdělání, to znamená, že příslušník nesmí dané služební místo vykonávat.

Takto zvolená právní úprava v sobě zohledňuje skutečnost, že obecně profese příslušníka bezpečnostního sboru, popřípadě policejní profese, je jako taková velmi obsáhlá a zahrnuje natolik rozdílné činnosti, že ji (například na rozdíl od profesí ryze právnických) nelze vázat na jeden jediný obor vzdělání, ale že na něj lze vázat jednotlivá služební místa. Každé služební místo je tak možné a také žádoucí podle jeho začlenění u určité služby policie či v konkrétním organizačním článku policie podmínit oborem, případně obory vzdělání, nebo zaměřením vzdělání. S touto možností však například Policie ČR systematicky nepracuje a obor nebo zaměření vzdělání u služebních míst většinou nevyznačuje, s výjimkou malého množství služebních míst, kde je obor nebo zaměření vzdělání zvlášť vyznačen za účelem výběrového řízení (tzv. „boční vstup“).

V tuto chvíli se zdá, že zcela zkrachoval původní záměr postupně rozšiřovat okruh služebních míst, pro jejichž výkon by bylo nezbytné splnění požadavku oboru nebo zaměření vzdělání. O stanovení požadavku oboru nebo zaměření vzdělání v systemizaci služebních míst není ze strany služebních funkcionářů příliš velký zájem, protože by byl omezen manévrovací prostor pro obsazování služebních míst svými favority, kteří předmětný požadavek nesplňují. I nadále pokračuje éra absolventů „zahradnických škol“ či rozličné další rozličné vzdělání, a to i u managementu bezpečnostních sborů a pokrok ve zvyšování odbornosti příslušníků na exponovaných služebních místech nenastal. Lze z toho usoudit, že zabezpečení zvýšení

odbornosti příslušníků zatím mezi priority managementu některých bezpečnostních sborů nepatří.

### **1.3 Další odborný požadavek**

Pro výkon některých služebních míst je nezbytné stanovit v systemizaci služebních míst také další odborný požadavek, zakotvený v ustanovení § 19 odst. 5 zákona o služebním poměru. Tím se rozumí požadavek na užší vymezení odborné způsobilosti pro služební místo. Jedná se například o požadavek znalosti cizího jazyka, absolvování manažerského kurzu, absolvování odborných kurzů zaměřených do oblasti specializovaných činností (zámků) vykonávaných jednotlivými útvary bezpečnostního sboru. Také v zajišťování úzké specializace příslušníků mají některé sbory velké rezervy. Důsledky tohoto stavu na bezpečnost a majetek občanů není těžké domyslet.

## **2. Možnost dalšího - manažerského vzdělávání příslušníků bezpečnostních sborů**

Ve většině oblastí života je nutné se celoživotně vzdělávat, v oblasti vzdělávání příslušníků bezpečnostních sborů nevyjímaje (Firstová, 2017, s. 62). Zvyšující se konkurence, náročnější požadavky služebních funkcionářů ale zejména občanů ČR vyžadující profesionalizaci příslušníků bezpečnostních sborů, a zvýšení standardů bezpečnosti ale i všeobecně větší tlak dnešní doby nutí k neustálému pracovnímu i osobnímu rozvoji, zdokonalování dovedností a prohlubování znalostí. V posledních letech láká především profesní online MBA, MPA či LLM studium. Splňuje totiž požadavky nejen z hlediska kvality a obsahu studia, ale také poutá nabízeným pohodlím a flexibilitou.

Současná doba díky moderním technologiím poskytuje značnou volnost a flexibilitu ve vzdělávání. Stále více se prosazuje online forma studia, která zpřístupňuje výuku i velmi časově vytíženým zájemcům. To je právě případ MBA, MPA a LLM studia, které poskytuje cenné informace potřebné pro oblast řízení a připravuje studenty do vedoucích pozic. Absolventi jsou plně připraveni do manažerské praxe, získají dobrou orientaci a potřebný nadhled v dané disciplíně.

Titul MBA, MPA či LLM je v České republice udělován jako neakademický profesní titul, psaný za jménem. Nejedná se tudíž o náhradu vysokoškolského vzdělání ať již bakalářského, magisterského či doktorského stupně, ale o celoživotní kariérní vzdělávání, které toto vysokoškolské studium vhodně doplňuje a dále rozšiřuje.

Jedná se o ideální profesní vzdělávání všech řídicích pracovníků, ať již aspirantů na manažerské pozice nebo lidí, kteří již jako manažeři působí. V některých (především mezinárodních) společnostech je dokonce MBA titul podmínkou ke kariérnímu postupu a dosažení vyšších manažerských pozic. Toto vzdělání jistě ocení také samostatní podnikatelé či pracovníci ve státní správě. Zvyšující se konkurence, náročnější požadavky zaměstnavatelů i všeobecně větší

tlak dnešní doby nutí k neustálému pracovnímu i osobnímu rozvoji, zdokonalování dovedností a prohlubování znalostí. V posledních letech láká především profesní online MBA či LLM studium. Splňuje totiž požadavky nejen z hlediska kvality a obsahu studia, ale také poutá nabízeným pohodlím a flexibilitou.

Kariérní postup, atraktivní pracovní nabídky, vyšší finanční ohodnocení, nové osobní i pracovní kontakty, prohloubení znalostí či celkově velká konkurenční výhoda na trhu práce. To jsou základní přínosy a zároveň také hlavní důvody, proč MBA či LLM láká každoročně více nových uchazečů. Z průzkumu institutu CEMI (srov. CEMI, 2017), který se zabýval dopady studia v pracovní kariéře absolventů, vyplynulo, že celých 92 % z nich se ve firemní hierarchii posunulo o jednu a více pozic výše nebo získalo lepší pracovní nabídku. 36 % si polepšilo dokonce ihned po ukončení studia, většině (90 %) se to následně podařilo do jednoho roku. Není také neobvyklé, že se absolventi vrhnou do založení vlastního podnikání. Týká se to až třetiny z nich.

Investice do MBA vzdělání je nepochybně cestou, která otevírá nové možnosti. Ovšem ve velké míře záleží na kvalitě daného poskytovatele studia. Při výběru tedy buďte velmi obezřetní a důkladně si prověřujte informace. Nejen z finančního hlediska, protože studium nepatří k nejlevnějším záležitostem, ale také z hlediska kvality a výše zmíněných studijních přínosů.

Zásadní roli hraje zkušený a profesionální lektorský tým, který by měl poskytovat nejen teoretické znalosti, ale především předávat zkušenosti z praxe (Firstová, 2017, s. 61). Měl by být studentům k dispozici pro individuální konzultace, podporovat je ve studiu a pomáhat rozvíjet jejich samostatnou činnost. Institut pro veřejnou správu Praha má ambici uchopit a na profesionální úrovni zahájit manažerské vzdělávání pro úředníky územně samosprávných celků, státní úředníky a příslušníky bezpečnostních sborů. V současné době byl sestaven studijní plán, který reflektuje požadavky jak odborné, tak praktické, potřebné pro tento druh profesního vzdělávání.

**Tabulka 1: Návrh kurzů celoživotního vzdělávání – vlastní zpracování**

<b>Návrh manažerského vzdělávání pro příslušníky bezpečnostních sborů</b>
<b><i>Cílová skupina vzdělávání:</i></b>
Příslušníci Policie České republiky zastávající manažerské pozice.
<b><i>Cíle kurzu:</i></b>
Cílem kurzu je naplnit vzdělávací potřeby cílové skupiny v oblasti praktických manažerských dovedností a požadovaných kompetencí, které jsou nezbytné pro konkrétní zastávanou pozici v rámci bezpečnostních sborů.
<b><i>Profil absolventa:</i></b>
Po absolvování kurzu získá účastník tyto <b>kompetence:</b>  V oblasti <b>kognitivní</b> bude umět zejména analyzovat pracovní úkoly z hlediska výběru relevantních nástrojů řízení a vedení pracovního týmu. Bude schopen řešit pracovní problémy a realizovat efektivní kontrolní činnost jako nástroj ke kontinuálnímu rozvoji svěřeného úseku.  V oblasti <b>afektivní</b> posílí svoje sociální schopnosti a dovednosti, zejména pak otevřený přístup, schopnost efektivně komunikovat a řešit konflikty. V oblasti osobnostního rozvoje bude schopen vhodnými postupy posilovat svůj pozitivní osobnostní potenciál.
<b><i>Vstupní požadavky na účastníky kurzu:</i></b>
Kurz zaměřený na manažerské dovednosti je zařazený po kurzu specializačním a posluchači jsou seznámeni s právními předpisy upravujícími řídicí strukturu PČR a vzájemné kompetence.
<b><i>Obsah kurzu:</i></b>
<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Obecný úvod do managementu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• management a jeho funkce, manažerské vlastnosti, funkce a role</li> <li>• specifika řízení bezpečnostních složek</li> <li>• nové trendy v řízení, stanovování cílů, plánování, organizování a kontrola</li> <li>• metodické kroky při rozhodovací činnosti</li> <li>• vymezení, stanovení a hodnocení alternativ</li> </ul> </li> <li><b>2. Řízení pracovního času (time management)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• význam času a efektivní využití pracovního času</li> <li>• stanovení cílů a definování priorit</li> <li>• techniky plánování času</li> <li>• základy organizace pracovního dne</li> <li>• současné změny v dynamice strategického plánování</li> </ul> </li> <li><b>3. Základy efektivní komunikace a předcházení konfliktům</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• účinná komunikace a prezentace:</li> <li>• konflikt a základy jeho řešení:</li> </ul> </li> </ol>



- pozitivní komunikace jako účinný nástroj při jednání s lidmi:
- úspěšné jednání:
- strategie zvládnání konfliktních situací:
- Praktická cvičení a trénink modelových situací
- komunikace PČR s veřejností:
- 4. Vedení pracovních týmů**
- 5. Osobnost v zátěži - 8 vyučovacích hodin**
  - pojem frustrace a stres, syndrom vyhoření
  - význam sebereflexe v problematice zátěže
  - podmínky pro efektivní zvládnání zátěže
  - řešení stížností a interpersonálních vztahů
- 6. Korupce a protikorupční opatření - 8 vyučovacích hodin**
  - definice korupčního jednání
  - aktuální právní úprava
  - promítání strategie boje proti korupci do právních předpisů
- 7. Kontrola a finanční řízení**
  - kontrola
  - finanční řízení
- 8. Základy analytického vyhodnocování**
- 9. Metody a metodiky v oblasti řízení bezpečnosti**
  - Analýza pomocí kontrolního seznamu - CLA (Checklist analysis) - analýza kontrolním seznamem
  - Analýza příčiny a následků (Cause-Consequence Analysis - CCA) - analýza příčin a následků - kombinace FTA a ETA
  - Metodika CRAMM (CCTA Risk Analysis and Management Method) - analýza rizik a řízení bezpečnosti informací
  - ETA (Event tree analysis) - analýza stromu událostí
  - FMEA (Failure Modes and Effects Analysis) - analýza možných vad a jejich následků
  - FMECA (Failure Mode, Effects and Critically Analysis) - analýza možných vad a jejich kritických následků
  - FTA (Fault Tree Analysis) - analýza stromu poruchových stavů
  - Forezní audit
  - HAZOP (Hazard and Operability Study) - riziková a operační analýza
  - HAZID (Hazard Identification Study) - studie identifikace nebezpečí
  - HRA (Human Reliability Analysis) - analýza lidské spolehlivosti
  - MA (Multicriteria Analysis) – multikriteriální analýza pro zhodnocení efektivity nasazení bezpečnostních opatření
  - PHA (Preliminary Hazard Analysis)
  - Prognózování
  - Pravděpodobnostní metody
  - RR (Relative ranking) - relativní klasifikace
  - SA (Safety Audit) - bezpečnostní audit
  - SR (Safety Review) - bezpečnostní prohlídka
  - W-I (What-if Analysis) - Co když...analýza
  - Winterlingova krizová matice
- 10. Analytické techniky použitelné pro identifikaci bezpečnostních rizik**

- Brainstorming
- Brainwriting
- PESTLE analýza
- SWOT analýza
- VRIO analýza
- Winterlingova krizová matice
- Paretovo pravidlo (Pravidlo 80/20)
- Prognózování (Forecasting)
- SMART - návrh cílů
- Technika scénářů

*Zdroj: autoři*

## **Závěr**

V úvodu jsem uvedl, že tento příspěvek nemá ambici stát se bezomylným názorem na další směřování vzdělávání příslušníků bezpečnostních sborů v České republice, ale má ambici přispět k nastartování odborné debaty nad možností dalšího, zejména manažerského vzdělávání příslušníků bezpečnostních sborů. Věřím, že vynaloženým úsilím, které v současné době zaměstnanci Institutu pro veřejnou správu Praha na poli manažerského vzdělávání příslušníků bezpečnostních sborů a úředníků činí, přispěje k vyřešení otázky uceleného manažerského vzdělávání. A to nejen v otázce manažerského vzdělávání příslušníků bezpečnostních sborů. Věřím také, že po přečtení tohoto příspěvku kdosi neobjeví „Kolumbovo vejce“.

114

## **Použité zdroje**

CEMI, 2017. *Přínosy MBA studia s CEMI. Proč studovat on-line MBA?* [online]. CEMI MBA Studies s.r.o. [cit. 2017-10-15]. Dostupné z: <http://www.cemi.cz/prinosy-mba-studia>

FIRSTOVÁ, J. (2014). *Kriminalita mládeže v sociálních souvislostech*. Plzeň: Aleš Čeněk.

FIRSTOVÁ, J. (2017). Kontinuita vzdělávacího procesu v oblasti vnitřní bezpečnosti – předpoklad úspěchu. In: *Quo vadis, vzdělávání ve veřejné správě?* Sborník z mezinárodní vědecké konference: Vzdělávací středisko Institutu pro veřejnou správu Praha v Benešově 10. až 11. listopadu 2016 [CD-ROM]. Praha: Institut pro veřejnou správu Praha.

PÁLKOVÁ, M., (2017) Aktuální změny v systému vzdělávání Policie České republiky. In: *Quo vadis, vzdělávání ve veřejné správě?* Sborník z mezinárodní vědecké konference: Vzdělávací středisko Institutu pro veřejnou správu Praha v Benešově 10. až 11. listopadu 2016 [CD-ROM]. Praha: Institut pro veřejnou správu Praha.

TOMEK, P. (2012). *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem k 1.7.2012*. Olomouc: ANAG.

Vydavatel:

Civitas per Populi, o.p.s.

Střelecká 574/13

500 02 Hradec Králové

www.civitas-group.cz

**Adresa redakce:**

Civitas per Populi, o.p.s., Střelecká 574/13, 500 02 Hradec Králové

redakce: Iveta Šilhánková

**ISSN 1805-3246**