

Investice do kvalifikační přípravy jako předpoklad zajištění akceschopnosti organizace

Jitka Chmelová

Bakalářská práce
2009



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta technologická

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta technologická
Institut bezpečnostních technologií
akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jitka CHMELOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Investice do kvalifikační přípravy jako předpoklad
zajištění akceschopnosti organizace**

Zásady pro vypracování:

1. Pokusit se v organizačních a ekonomických souvislostech analyzovat podmínky kvalifikační přípravy ve zvolené organizaci.
2. Upozornit na silná a slabá místa vč. případných vnitřních i vnějších bariér, bez přehlížení podezření na intrapsychické či kulturní zvyklosti či jiné překážky.
3. K problému samému i jeho řešení přistoupit ze zorného úhlu existujících psychosociálních podmínek reálné organizace.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Miroslav Bláha

Institut bezpečnostních technologií

Datum zadání bakalářské práce:

20. února 2009

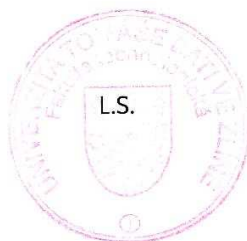
Termín odevzdání bakalářské práce:

3. června 2009

Ve Zlíně dne 9. března 2009



doc. Ing. Petr Hlaváček, CSc.
děkan



prof. PhDr. Vladimír Šefčík, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Tato práce pojednává o důležitosti kvalifikační a odborné přípravy příslušníků Hasičského záchranného sboru. Ti jsou pro výkon zaměstnání vzděláváni lidmi ze svých řad, nebo z jiných organizací. Pro zjišťování úrovně vzdělání příslušníků HZS byla použita metoda polostandardizovaného rozhovoru s vybranými příslušníky HZS Kroměříž. Z výsledků výzkumu vyplývá, že příslušníci HZS jsou průběžně systematicky připravováni. Nedostatkem jsou především malé praktické zkušenosti služebně mladších příslušníků, kteří ještě nemají dostatek zkušeností a plně vžitě modely (stereotypy) chování v krizových situacích.

Klíčová slova: kvalifikace, odborná způsobilost, odborná příprava, vzdělávání a výcvik

ABSTRACT

This thesis deals with the importance of qualification and professional training of the fire brigade members. In order to perform their job, they are trained by people from their own line of work or from other organizations. A method of a semi-standardized interview with the selected members of the Kroměříž Fire Brigade was used to find out the education level of the fire brigade members. The results of the research show that the fire brigade members are continually and systematically prepared. A drawback is especially little practical experience of younger service members, who don't have enough experience yet and fully rooted models (stereotypes) of behaviour in crisis situations.

Keywords: qualification, professional competence, professional training, education and training

Poděkování

Ráda bych tímto vyjádřila své poděkování hlavně vedoucímu mé bakalářské práce panu Mgr. Miroslavu Bláhovi za konzultace, vedení práce a všechny jeho cenné rady. Dále bych chtěla poděkovat všem příslušníkům HZS Zlínského kraje, se kterými jsem spolupracovala, hlavně paní Ing. Lucii Urubkové.

Citát:

Protože protikladem každého mylného tvrzení je pravda, počet pravd je stejně nevyčerpitelný jako počet omylů.

Jean-Jacques Rousseau

Prohlašuji, že jsem na bakalářské práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků, je-li to uvedeno na základě licenční smlouvy, budu uvedena jako spoluautorka.

V Uherském Hradišti

.....

Podpis diplomanta

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 KVALIFIKAČNÍ PŘÍPRAVA ZAMĚSTNANCŮ	11
1.1 KVALIFIKACE	11
1.1.1 Schopnosti	11
1.1.2 Kompetence.....	13
1.2 KVALIFIKACE PRACOVNÍ SÍLY	13
2 VZDĚLÁVÁNÍ	16
2.1 VŠEOBECNÉ A ODBORNÉ VZDĚLÁVÁNÍ	17
2.2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	17
2.3 PŘÍPRAVA PRACOVNÍKŮ	18
2.4 ÚROVNĚ VZDĚLÁVÁNÍ.....	20
2.5 OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ.....	21
2.6 FORMY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ	21
2.6.1 Formy vzdělávání.....	21
2.6.2 Metody vzdělávání	21
2.7 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....	24
2.8 VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY PRO NOVÉ PRACOVNÍKY	25
3 UČENÍ	26
3.1.1 Formální, neformální učení a socializace.....	26
4 PRAXE	27
5 VÝCVIK	28
5.1 ZNEHODNOCENÍ VÝCVIKU	29
6 OBLAST PŘÍPRAVY PŘÍSLUŠNÍKŮ	30
6.1 ZVYŠOVÁNÍ ODBORNÉ ÚROVNĚ	30
6.2 PRACOVNÍ SPECIALIZACE	31
7 PŘEDPOKLADY PRO VÝKON PRÁCE	32

7.1	PRACOVNÍ ZPŮSOBILOST	32
7.2	PLÁNOVÁNÍ PERSONÁLNÍHO ROZVOJE PRACOVNÍKŮ	34
II PRAKTICKÁ ČÁST		35
8	HASIČSKÝ ZÁCHRANNÝ SBOR ČESKÉ REPUBLIKY	36
8.1	ODBORNÁ ZPŮSOBILOST PŘÍSLUŠNÍKŮ HZS	37
9	POPIS ZKOUMANÉHO VZORKU	39
10	VÝBĚR METOD SONDÁŽE.....	41
11	POLOSTANDARDIZOVANÝ ROZHOVOR S PŘÍSLUŠNÍKY HZS ZLÍNSKÉHO KRAJE	42
11.1	ROZHOVOR, CHARAKTER, PRŮBĚH, PŘÍNOS A CÍLE	42
11.2	VÝSLEDKY VÝZKUMU A JEJICH ANALÝZA	42
11.3	ZHODNOCENÍ ROZHOVORU	52
ZÁVĚR		53
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....		54
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		56
SEZNAM TABULEK.....		57
SEZNAM GRAFŮ		58
SEZNAM PŘÍLOH.....		59

ÚVOD

Jako u každé profese je třeba i u zaměstnanců Hasičského záchranného sboru (dále jen HZS) udržovat úroveň kompetencí na co nejvyšší úrovni. Nyní se vychází ze Zákona ze dne 23. září 2003 o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

Chápeme-li investice jako „vzdání se dnešní jisté hodnoty ve prospěch budoucí neisté hodnoty“, pak je investice času, peněz a materiálu, lidského potenciálu schopností, ochoty pomáhat a řady hodnotných osobnostních kompetencí do záchrany majetku, zdraví a životů jako nanejvýš žádoucí. Aniž bych se chtěla zabývat prioritami záchrany a ochrany hodnot, považuji zaměření pozornosti na problematiku odborné a kvalifikační přípravy zaměstnanců hasičských záchranných sborů za hodnou pozornosti celé společnosti, protože sami příslušníci HZS jsou také jen lidé.

Profesionálové v těchto útvarech musí být odborně připraveni na zvládání náročných úkolů, po neméně náročném rozhodování, jak vlastně postupovat při své práci. Tito lidé vstupují často do rizik, situací ohrožujících majetek, zdraví a životy druhých lidí, ale i své vlastní, a je potřebné, aby byli odborně vyškoleni. Jsou vychováváni k samostatnosti i spolupráci, odpovědnosti, sebedůvěře atd. S přispěním těchto vlastností se rozvíjí jejich osobnost a jsou schopni plnit své složité úkoly. Při nynějším dynamickém rozvoji společnosti, který je doprovázen neustálými, rychle probíhajícími změnami, se investice do vzdělání stává velmi důležitou a jistě se v budoucnu v různých formách vrátí.

Pokus o nahlédnutí do zajištění kvalifikační přípravy hasičských profesionálů ve Zlínském kraji nám může ukázat některé její složitosti. Tato práce si klade za cíl popsat podmínky jejich kvalifikační přípravy, metodou deskripce a dle možností částečného analytického zpracování vyjádřit některé významné souvislosti s psychosociálními podmínkami práce v HZS. Chci poukázat na některé problémy, odhalit silná a slabá místa kvalifikační přípravy a pokusit se o odhalení některých vnějších a vnitřních bariér při přípravě a plnění jejich společenského poslání.

HZS Zlínského kraje, jehož členové mi umožnili zpracování této práce, je organizován na 14 krajských pracovištích a další územní odbory. HZS je důležitou složkou Integrovaného záchranného systému.

V těchto souvislostech se nevyhneme odkazům na zákonné pozadí této náročné práce, především Zákonu o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Profesionální příprava zaměstnanců HZS je metodicky ošetřena zákony a vyhláškami Ministerstva vnitra České republiky, což je základem pro personální a kvalifikační hodnocení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KVALIFIKAČNÍ PŘÍPRAVA ZAMĚSTNANCŮ

Vzdělávací aktivity nových pracovníků musí zajistit, aby nový pracovník věděl a chápal všechny aspekty své práce a byl schopen zvládnout všechny úkoly, které jsou mu zadávány. Je vyžadována dobrá orientace v podniku, sebedůvěra ve vlastní práci a zařazení do podnikového pracovního kolektivu. Každý pracovník by měl přispívat k odhalení potenciálních problémů tak, aby mohly být bezodkladně, hladce a rychle řešeny.

1.1 Kvalifikace

Pojmem kvalifikace běžně označujeme soubor znalostí a dovedností zprostředkovaný vzdělávacím systémem. Vzděláváním se však převážně rozumí získávání teoretického rozhledu osvojováním znalostí, ale již méně praktických dovedností. V profesionální praxi je požadavek na vzdělávání stavěn v obráceném poměru. I když jsou vědomosti základem, v praxi je zhodnocují zkušenosti a dovednosti. Rozvoji schopností napomáháme především rozšiřováním rozhledu a dovedností pro praxi. Tento rozvoj je hlavním požadavkem kvalifikační přípravy.

Kvalifikaci členíme na formální a neformální. Formální kvalifikací je odborná příprava, jako neformální je brána nadstavba dalších zkušeností, pracovních návyků a dovedností. V současnosti je termín kvalifikace brán jen jako formální kvalifikace.

1.1.1 Schopnosti

Pojem schopnost je používán v širokém významu. Obvykle se jím rozumí soubor vlastností, znalostí, dovedností, zkušeností, ale i postojů jednotlivce, které se promítají do jeho jednání a činí ho způsobilým k výkonu nejrůznějších činností. Schopnosti představují širokou škálu nejrůznějších osobnostních předpokladů nezbytných pro úspěšný výkon činností.

Rozdělení schopností:

- **obecné** - mohou se uplatnit v celé řadě rozmanitých činností,
- **speciální** – uplatňují se pouze v některých činnostech nebo pouze v jedné určité činnosti (např. ve hře na určitý hudební nástroj),
- **pohybové** (motorické),
- **smyslové** (senzorické),
- **rozumové** (kognitivní, intelektové),
- **citové** (emoční, prožitkové),
- **morální**,
- **volně snahové**,
- **komunikační a obecně interakční a mnohé další.**

Ve vazbě na schopnosti hrají důležitou roli ještě další pojmy. V jejich vymezení a způsobech použití existuje zřetelná nejednotnost. Uvedené vymezení chápeme pouze jako jedno z možných:

- **vědomosti** – osvojené soubory představ a pojmů, definic, vztahů..., více orientované na teoretické poznání, též nazývané znalostmi,
- **dovednosti** – schopnosti, praktické aplikace vědomostí, schopnosti speciální, vyznačující se akčním potenciálem,
- **obratnost** – dispozice v oblasti hrubé motoriky, tedy převážně k pohybům těla,
- **zručnost** – schopnosti v oblasti jemné motoriky, převážně drobnější pohyby prstů, rukou, čili dispozice k manuálním činnostem,
- **vlohy** – vrozené předpoklady k určité činnosti, resp. k rozvoji určitých schopností,
- **nadání** – soubor příznivých vrozených předpokladů k určité činnosti, respektive k rozvoji určitých schopností,
- **talent** – soubor výrazných dovedností, které jsou základem pro vyniknutí,

- **způsobilost** – soubor schopností, vědomostí, dovedností, zručnosti i obratnosti nezbytných pro výkon určitých konkrétních, nejčastěji profesních činností.

1.1.2 Kompetence

Význam pojmu kompetence často spojujeme s výkonem profese či obecněji s pracovní činností. Tímto pojmem označujeme rozhodovací pravomoc, ze které vyplývá odpovědnost za důsledky učiněných rozhodnutí. Je výrazem významově spojeným s dalšími termíny, např. moc, vliv či poziční nebo formální autorita. Pokud nemá pracovník kompetence k rozhodování, není zplnomocněn k rozhodování, obvykle mu chybí znalosti, zkušenosti nebo schopnosti pro řešení problému. V souvislosti s kompetencí hovoříme o profesní kompetenci, respektive způsobilosti.

V organizačních strukturách jsou nositeli moci a tím i rozhodovacích kompetencí manažeři, kteří ji získávají od svých nadřízených manažerů, nebo vlastníků firem. Kompetence mohou být také přenášeny na ostatní zaměstnance, potom hovoříme o delegování kompetencí na nižší články a o decentralizaci rozhodování, případně o participaci na řízení.

1.2 Kvalifikace pracovní síly

Kvalifikace pracovní síly se používá ve vztahu k určité práci či zaměstnání. Vlastně je to výsledek poměrování schopností, znalostí, dovedností a osobnostních charakteristik pracovníka s požadavky konkrétního pracovního místa. V případě některých pracovních míst je přesně stanoveno, v jakém oboru by měl být pracovník vyučen, či jaký obor by měl mít vystudován, aby to odpovídalo charakteru a obsahu práce na daném pracovním místě. Zkoumáme, zda příprava pracovníka na povolání odpovídá požadavkům na dané pracovní místo, a podle toho zaměstnance zařazujeme do některé ze skupin plnění tohoto kvalifikačního požadavku na pracovní místo. Osobnostní profil pracovníka především v oblasti kompetencí srovnáváme s popisem konkrétní pracovní funkce a pracovního místa.

Kvalifikační skupiny:

- vyučen v oboru,
- vyučen v příbuzném oboru,
- vyučen mimo obor,
- zaučen (zacvičen),
- nekvalifikovaný.

Uvedené rozdělení je použitelné, pokud pro určitou práci existuje učební obor. Jsou však i pracovní místa, pro která nejsou učební obory. Řada z těchto míst, např. místo řidiče, topiče a další, vyžadují prokázání odborné způsobilosti absolvováním příslušné zkoušky. Existují i pracovní místa kde je práce tak jednoduchá, že postačuje instruktáž příslušného pracovníka.

Kvalifikační požadavky dělnického pracovního místa jsou tradičně vyučenost a délka praxe.¹ Mnohdy se připouští, aby délka praxe v oboru do jisté míry nahrazovala nedostatečné vzdělání, ale to už je v dnešní době hodně omezené. Pro posuzování odborné způsobilosti pracovníka na určitém pracovním místě by měla být rozhodující délka praxe v oboru s možným přihlédnutím k délce praxe v příbuzném oboru.

Kvalifikaci pracovní síly posuzujeme pomocí absolvované přípravy na povolání, která se v běžném slova smyslu kryje s absolvováním určitého stupně školního vzdělání, a to často vede k záměně pojmů kvalifikace a vzdělání. Kvalifikaci člověk má nebo nemá jen z hlediska určité práce a jejích požadavků. Vzdělání je kultivačním příznakem osobnosti člověka trvale, bez ohledu na okolnosti a práci, kterou momentálně vykonává. V žádném případě však vzdělání a kvalifikaci nelze ztotožňovat.

¹ V dnešní době však už existují tradiční „dělnická“ pracovní místa, jejichž požadavek na náročné technologické vzdělání si vyžaduje i vysokoškolské vzdělání.

Profesně kvalifikační příprava je orientována na soustavu využitelných schopností potřebných k získání oficiálně potvrzené způsobilosti k výkonu určité činnosti. Tuto činnost chápeme jako povolání, nebo výkon konkrétní funkce. Stanovení požadavků na kvalifikaci pracovníka je u každého pracovního místa velkým problémem. Mnohdy jsou kvalifikační požadavky pracovních míst stanovovány spíše intuitivně nebo pod vlivem určité módy či tendencí projevujících se ve společnosti než na základě skutečné analýzy pracovních míst v konkrétní organizaci.

Kvalifikační příprava příslušníků HZS probíhá obvykle v systémech zahrnujících jak teoretickou, tak praktickou přípravu. Zkouška odborné přípravy je vykonávána vždy po pěti letech od kurzu Vstupní přípravy příslušníků (dále VPP). Ředitel HZS kraje jmenuje nejméně tříčlennou zkušební komisi pro zkoušku odborné způsobilosti příslušníků. Tato komise vypracuje společný protokol o zkoušce odborné způsobilosti. HZS kraje jej spolu s platnými osvědčeními absolventů zkoušky zašle na příslušné vzdělávací zařízení Ministerstva vnitra, které osvědčení o odborné způsobilosti vydá.

2 VZDĚLÁVÁNÍ

Vazba vzdělávání pracovníků na odměňování a zaměstnanecké výhody bývá spatřována v tom, že vzdělávání pracovníků ovlivňuje jejich výkon a personální rozvoj a tím i výši jejich odměny. Vzdělávání je jedním z významných motivátorů. Nesmíme zapomínat, že vzdělávání je určitou odměnou, neboť jako investice do člověka zvyšuje jeho konkurenceschopnost na trhu práce a tím i jeho tržní hodnotu. Vzdělávání je samo o sobě odměnou i proto, že zvyšuje uspokojení z vykonávané práce, pocit vlastního významu, sebevědomí apod. Existuje ale i opačná vazba mezi odměňováním a vzděláváním pracovníků. Vyšší kvalifikace zvyšuje pravděpodobnost vyššího výdělku. Mnohé ze systémů odměňování jsou konstruovány tak, aby pozitivně ovlivňovaly orientaci pracovníků na vzdělávání a jeho potřebu.

Vzdělávání je proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů. Vzdělávání se týká utváření celkové osobnosti člověka, jeho sociálního a morálního profilu. Je tedy na jedné straně širším pojmem než kvalifikace, protože je orientováno i na mimopracovní, sociální aktivity člověka, na druhé straně však absolvování určitého stupně a oboru vzdělání nemůže ještě samo o sobě vytvořit všechny předpoklady potřebné pro výkon určité práce, je spíše základem dalšího rozvoje kvalifikace pomocí praktické činnosti.

Vzdělávání v organizaci má **dvě základní funkce**. První funkcí je rozvoj způsobilostí všeho druhu, druhou je zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti. Cílem politiky a programů vzdělávání v organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, a převzali odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání.

2.1 Všeobecné a odborné vzdělávání

Všeobecné vzdělávání představuje získávání a formování určité struktury všeobecných znalostí, dovedností a sociálních vlastností, které umožňují člověku fungovat ve společnosti a jsou nezbytným základem pro získání a rozvíjení speciálních pracovních schopností i dalších sociálních vlastností v procesu odborného vzdělávání a rozvoje lidí. Všeobecné vzdělávání se uskutečňuje převážně v institucích základního školního vzdělávání a kromě vzdělávacího aspektu se v něm uplatňuje i výchovný aspekt. Jednotlivci, kteří jsou různě vybaveni, potom vstupují na trh práce nebo dále do institucí zabezpečujících odborné vzdělávání. **Odborné vzdělávání** představuje formování specifických znalostí a dovedností orientovaných na určité zaměstnání. Má formální a neformální složku. Formální složku tvoří institucionalizované vzdělávání ve vzdělávacích institucích či programech, do neformální složky patří formování kvalifikace praxí a odborným sebevzděláváním.

Neformální vzdělávání:

- **pragmatické vzdělávání** – znalosti nebo dovednosti nezbytné pro výkon práce
- **intrapersonální učení se** – dovednosti, které jednatel potřebuje k tomu, aby se mohl pohybovat po pracovišti, řešit problémy a přizpůsobovat se změnám
- **interpersonální vzdělávání** – spolupráce a navazování kontaktů s jednotlivci a skupinami
- **učení se podnikové kultuře** – pochopení podnikových norem a určitého chování

2.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se v tradičním slova smyslu zaměřuje na formování pracovních schopností člověka a té části jeho osobnosti, prostřednictvím které si vytváří hodnoty a to za účelem zlepšení pracovního výkonu jednotlivců, naplnění jejich individuálních cílů v rámci pracovní kariéry a zlepšování výkonnosti organizace jako celku. Slouží tak k permanentnímu zajišťování schopností, které jsou v organizaci zapotřebí pro vykonávání stávajících nebo i budoucích prací. Rozvoj je příprava pracovníků na širší pracovní úkoly, pracovníky univerzalizuje a flexibilizuje, poskytuje jim širší rozhled a v neposlední

řadě formuje jejich osobnost. Nesmíme zapomínat, že rozvoj pracovníků zvyšuje jejich konkurenceschopnost na trhu práce.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků zaujímá v personálním managementu významné místo. Jeho cílem je dosáhnout, aby na všech úrovních v organizaci působili odborně zdatní a iniciativní pracovníci, schopní zvládat stále se měnící nároky práce či nároky změněného pracovního zařazení.

Mezi důvody, které vyvolávají nutnost vzdělávání a rozvoje pracovníků organizace patří zejména změny na trhu, globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit, změny techniky a technologie, rozvoj informačních technologií, zvyšování bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Stále více se setkáváme s nutností lepšího využití technologií. Dalšími důvody mohou být povaha a vývojové tendence trhu práce, změny sortimentu výrobků nebo služeb. Organizace kvůli vysoké konkurenci musí snižovat náklady a přitom stále zvyšovat kvalitu výrobků nebo služeb. A mnohé další důvody.

2.3 Příprava pracovníků

Příprava zaměstnanců zahrnuje výchovu, zvyšování kvalifikace, rekvalifikaci, výcvik a další vzdělávání. Výchova se prolíná s ostatními činnostmi a prostupuje všechny aktivity manažerů při vedení lidí v organizaci. Je orientována na rozvoj osobnosti pracovníka, na formování jeho vztahu k vykonávané práci. Příprava pracovníků je zaměřena nejen na nové zaměstnance, ale i na stávající pracovníky. Organizováním této činnosti bývá v organizaci zpravidla pověřeno vzdělávací oddělení personálního útvaru, jež úzce spolupracuje s jednotlivými manažery, kteří mají při přípravě pracovníků své nezastupitelné místo. Značný význam má dnes v přípravě pracovníků také sociálně psychologický výcvik. Je orientován na utváření dovedností potřebných pro výkon práce zejména v profesích, kde podstatnou část pracovní náplně tvoří jednání s lidmi.

Doplňování kvalifikace může mít různou podobu. Může jít například o krátkodobé či dlouhodobé kurzy, externí či interní kurzy, organizované domácími či zahraničními vzdělávacími institucemi.

Příprava pracovníků je důležitou záležitostí, ale aby přinášela organizaci žádoucí efekt, je potřebné brát v úvahu stanovení skutečných požadavků na zvýšení či doplnění kvalifikace zaměstnanců a zajistit úzkou vazbu na plány profesní kariéry jednotlivých pracovníků. Na základě požadavků zajišťovat odborné vzdělávání, avšak s jistými rozdíly pro jednotlivé kategorie pracovníků, vytvářet v organizaci sociální klima podněcující ochotu zaměstnanců k dalšímu vzdělávání a podporovat vlastní iniciativu zaměstnanců a zvážit možnost finanční spoluúčasti pracovníků.

Příprava pracovníků, jejich vzdělávání, rozvoj praktických dovedností a získávání nových zkušeností má pro organizaci řadu předností. Tato příprava je koncipována tak, aby přesně odpovídala aktuálním potřebám. Pomáhá pracovníkům organizace, aby se úspěšně vyrovnali s budoucími úkoly, a přispívá ke ztotožnění pracovníků s organizací.

Ukazuje se, že nahodilá účast manažerů na různých rychlokurzech nepřináší očekávané výsledky. Je třeba vytvořit v organizaci promyšlený systém, který neztrácí ze zřetele očekávaný vývoj organizace a v individuálních případech je schopen přihlédnout i k odbornému zaměření a osobní kariéře perspektivních zaměstnanců. Současně je potřeba v řídicím procesu hledat takové formy zapojení pracovníků, které by jim umožňovaly v co možná nejkratší době uplatňovat ve své práci to, co se bezprostředně naučili.

Základní vzdělávání zaměstnanců, jejich další individuální rozvoj a celkový organizační rozvoj jsou vzájemně provázané procesy, které sledují cíl zlepšení efektivity organizace prostřednictvím zlepšení kvality lidských zdrojů coby jeho nejcennějšího aktiva. Pro svoji účinnost nemohou být tyto procesy ponechány napospas spontánnosti, náhodě či subjektivním iniciativám jednotlivců nebo organizačních jednotek, ale musí být systematicky naplánovanými činnostmi.

V problematice doškolení pracovníků musíme pečlivě zvážit, zda se nám vynaložené investice do vzdělání vyplatí, nebo alespoň vrátí. Problémem však je, jak to zjistíme předem, když zpravidla nelze zjistit návratnost prostředků investovaných do vzdělávání pracovníků ani v případě realizovaného vzdělávání. **Investice do kvalifikační přípravy**

zaměstnanců organizace můžeme chápat jako vzdání se současné potřeby ve prospěch budoucí nejisté hodnoty.

Vztah mezi vzděláním a kvalifikací na jedné straně a pracovním výkonem na straně druhé nebývá vždy přímo úměrný a jasný. Přínos vzdělávání pracovníků také nemusí být vidět bezprostředně po ukončení, ale může se projevit až s určitým časovým odstupem nebo v téměř nepostřehnutelných zlepšeních v průběhu delšího období. Nemůžeme tedy návratnost investic do vzdělávání pracovníků zúžit pouze na peněžní měřítko. Nikdy nemáme jistotu, že se nám investice vrátí.

2.4 Úrovně vzdělávání

Existují různé úrovně vzdělávání a ty vyžadují různé metody a různý čas. Na nejjednodušší úrovni vyžaduje vzdělávání přímé fyzické reakce, učení se zpaměti a vytváření základních podmíněných reflexů. Na vyšší úrovni vzdělávání zahrnuje přizpůsobování existujících znalostí nebo dovedností novým úkolům nebo novému prostředí. Když pokročíme dál na další úroveň, vzdělávání se stává komplexním, složitým procesem, kdy se v určitém okruhu postupů nebo činností identifikuje jejich podstata, a ta musí splynout s řadou jednotlivých úkolů a rozvojem interpersonálních dovedností. **K nejsložitější formě vzdělávání dochází**, když se soustředíme na hodnoty a postoje lidí, jednotlivců i skupin.

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností, schopností a osvojení si žádoucího pracovního jednání důležitého u všech pracovníků v organizaci. Cílem těchto činností organizovaných zaměstnavatelem je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců umožňující dosažení jak většího pracovního výkonu jednotlivců, tak zvýšení produktivity celé organizace. Zaměstnavatel pečuje o odborný rozvoj svých zaměstnanců, protože čím kvalifikovanější bude mít pracovníky, tím lepší budou jejich výsledky.

2.5 Oblasti vzdělávání

Oblasti vzdělávání:

- **orientace** – má za cíl krátké a efektivní seznámení zaměstnance s úkoly konkrétní organizace, kolektivem zaměstnanců a s prací na určeném pracovním místě,
- **prohlubování kvalifikace** – jedná se o neustálý proces přizpůsobování stávajících a osvojování si nových znalostí a dovedností pracovníka, náklady spojené s prohlubováním kvalifikace hradí zaměstnavatel,
- **rekvalifikace** – získávání nových znalostí a dovedností, které zaměstnanci umožní vykonávání práce na jiném než současném pracovním místě, podle rozsahu hovoříme o plné nebo částečné rekvalifikaci,
- **profesní rehabilitace** – jejím cílem je opětovné zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav trvale nebo dlouhodobě bránil ve vykonávání dosavadního zaměstnání.

2.6 Formy a metody vzdělávání

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání pracovníků je volba forem a metod vzdělávání. Často jejich volba rozhoduje o efektu vzdělávání v organizaci. Problematika forem a metod vzdělávání se v literatuře i v praxi používá v různém významu a nezdá se, že se oba termíny ztotožňují.

2.6.1 Formy vzdělávání

- Vzdělávání v organizaci při výkonu práce na pracovišti
- Vzdělávání v organizaci mimo výkon práce na pracovišti
- Vzdělávání mimo organizaci

2.6.2 Metody vzdělávání

Metodami rozumíme způsob, jakým si účastník vzdělávání osvojuje znalosti, dovednosti a chování, které jsou cílem vzdělávání. Metody vzdělávání na pracovišti jsou zaměřeny na osvojení si dovedností a žádoucího chování a bývají považovány za metody vhodnější

pro vzdělávání manuálních pracovníků, metody vzdělávání mimo pracoviště byly tradičně zaměřeny na osvojení si znalostí, ale v poslední době se i při vzdělávání mimo pracoviště klade mimořádný důraz na osvojení si dovedností a žádoucího chování. Vzdělávání na pracovišti bývá individualizovanější a odpovídající metody vzdělávání musí individuální přístup ke vzdělávanému pracovníkovi umožňovat. Důležité je také umožňovat určitou modifikaci respektující osobnost vzdělávaného pracovníka.

Metody vzdělávání na pracovišti:

- **Instruktaž** při výkonu práce je nejčastěji používanou metodou. Je to nejjednodušší způsob zácvičení nového pracovníka. Při instruktáži zkušený pracovník či nadřízený předvede pracovní postup a učící se pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí.
- **Coaching** představuje dlouhodobější vysvětlování, sdělování připomínek i kontrolu výkonu pracovníka ze strany vzdělavatele. Jde o soustavné podněcování a usměrňování k žádoucímu výkonu.
- **Mentoring** je obdobou coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na samotném vzdělávaném pracovníkovi, jenž si vybírá mentora, který mu radí a usměrňuje jej.
- **Counselling** patří k nejnovějším metodám vzdělávání pracovníků. Jde o vzájemné konzultování a ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem.
- **Asistování** je tradiční a často používaná metoda vzdělávání pracovníků. Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům a pracovnímu chování. Postupně se podílí na práci větší mírou a samostatněji. Na konci získá znalosti a dovednosti pro zcela samostatný výkon práce.
- **Pověření úkolem** je rozvinutím metody asistování. Vzdělávaný pracovník je svým vzdělavatelem pověřen splnit určitý úkol. Jsou vytvořeny všechny potřebné podmínky a pravomoc. Práce vzdělávaného pracovníka je sledována.
- **Rotace práce** je metoda, při které je vzdělávaný na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace.

- **Pracovní porady** jsou metodou vzdělávání na pracovišti, i když nejde v pravém slova smyslu o vzdělávání při výkonu práce. Od ostatních metod vzdělávání na pracovišti se odlišuje také tím, že jde o hromadné a nikoliv individuální působení na pracovníky.

Metody vzdělávání mimo pracoviště:

- **Přednáška** je obvykle zaměřena na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí. Může být spojená s diskuzí, nebo semináři.
- **Demonstrování** zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití techniky, tím se myslí předvádění pracovních postupů, funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení. Metoda vnáší do vzdělávání důraz na praktické využívání znalostí a více se orientuje na dovednosti.
- **Případové studie** jsou rozšířenou a oblíbenou metodou vzdělávání. Jedná se o skutečná nebo smyšlená vylicnění nějakého organizačního problému. Jednotliví účastníci vzdělávání nebo skupinky je studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému. **Workshop** je variantou případových studií. Praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a z komplexnějšího hlediska. **Brainstorming** je rovněž variantou případových studií. Skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl způsob řešení zadaného problému. Jakmile se předloží návrhy, je uspořádána diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh či optimální kombinace návrhů.
- **Simulace** je metoda ještě více zaměřená na praxi a aktivní zapojení účastníků. Ti dostanou podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Obvykle jde o řešení běžné životní situace vyskytující se v práci vedoucích pracovníků. Přejíždí se od jednoduchých až ke složitým problémům.
- **Hraní rolí** je orientované na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost. Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání.
- **Diagnosticko-výcvikový program** je moderní a vysoce hodnocená metoda nejen výběru či hodnocení, ale i vzdělávání. Účastník vzdělávání plní různé úkoly a řeší problémy, tvořící každodenní náplň práce manažera. Součástí programu bývají

i případové studie, simulace a hraní rolí. Úkoly a problémy jsou náhodně generovány počítačem, lze měnit jejich frekvenci a vytvářet tak různou úroveň stresu. Počítačem bývají vyhodnocována i řešení problémů a učiněná rozhodnutí, popřípadě již existující optimální, předem vypracovaná řešení a rozhodnutí. Účastník tak může snadno konfrontovat svá řešení a rozhodnutí s optimálními a tím se učí.

- **Outdoor training** neboli vzdělávání hrou. Jde často skutečně o hry, které by se s úspěchem uplatnily na skautském táboře.

Vzdělávání pracovníků se stalo v posledních letech jednou z nejdůležitějších personálních činností. Požadujeme neustálou připravenost a flexibilitu pracovníků. Organizace prodělává stálý technický a technologický rozvoj, mění se také metody řízení a mnohé další. Velké podniky vytvářejí zvláštní útvary pro vzdělávání pracovníků, realizují podniková vzdělávací zařízení a stále častěji zavádějí systematické vzdělávání pracovníků. Důvodem pro vzdělávání pracovníků může být zvýhodnění organizace na trhu práce, přizpůsobení organizací s nejlepšími výsledky, nebo i vytváření podmínek pro kvalitnější služby zákazníkům. Doškolení pracovníků je nezbytností v každém podniku, protože zajišťuje, aby pracovníci měli dostatečné znalosti a dovednosti potřebné pro vykonávání práce v současnosti, ale i v budoucnosti.

2.7 Systematické vzdělávání

Existence systematického vzdělávání ovlivňuje proces ukončování pracovního vztahu, např. propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti. Vzdělávání pracovníků může snížit množství propouštěných nadbytečných pracovníků, protože řadu z nich lze relativně snadno přeškolit a nadále je v organizaci využívat. V zájmu zlepšení dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a zachování pozitivnějších vztahů s propouštěnými pracovníky je dobré jim poskytnout přípravu na náhradní zaměstnání a tím posílit jejich šance na trhu práce.

Pro systematickost je nezbytná patřičná organizační struktura. Nositeli systematického přístupu jsou personalisté. Ve velkých firmách se na systematickém přístupu podílí speciální struktury. Můžeme například jmenovat oddělení rozvoje lidských zdrojů, které bývá ještě dále vnitřně členěno.

2.8 Vzdělávací aktivity pro nové pracovníky

Vzdělávací aktivity pro nové pracovníky musejí zajistit hlavně, aby nový pracovník porozuměl všem aspektům své práce a byl schopen zvládnout všechny přidělené úkoly. Nutná je i orientace v podniku, získání sebedůvěry, zařazení do podnikového pracovního kolektivu a do kolektivu své pracovní skupiny. Vyžadována je také pomoc při odhalování potenciálních problémů, aby mohly být bezodkladně řešeny a celý tento proces začlenění nového pracovníka do organizace proběhl rychle a hladce.

Proces vstupního vzdělávání nového pracovníka musí být individuální a vycházet nejen z charakteru a obsahu práce na pracovním místě, pro které byl přijat, ale také z informací, které jsme o novém pracovníkovi zjistili v procesu získávání a výběru, popřípadě při dosavadních kontaktech s ním.

Měli bychom si uvědomit, že určité zapracování a adaptaci na nové prostředí potřebuje každý nový pracovník bez ohledu na to, jak plní kvalifikační požadavky pracovního místa a jaké má zkušenosti s prací na stejném či obdobném pracovním místě. I sebelepší a sebeschopnější pracovník nepodává zpočátku na novém pracovním místě stoprocentní výkon. Nejprve se musí seznámit s novým pracovním prostředím, překonat obvyklý nováčkovský stres, zorientovat se na pracovišti natolik, aby se nemusel ptát spolupracovníků. Musí si zvyknout na nové vybavení a uspořádání svého pracoviště, navázat sociální vztahy atd. Jedním z nejdůležitějších úkolů vzdělávání nových pracovníků je, aby tento proces proběhl co nejrychleji a aby nový pracovník co nejdříve začal odvádět stoprocentní výkon. Vyžaduje to však určitou pozornost ze strany nadřízených. Neměla by být opomenuta ani součinnost spolupracovníků nového pracovníka.

3 UČENÍ

Do kvalifikační přípravy zasahuje také učení. To je nezbytnou součástí adaptace. V zájmu každého zaměstnance je zvládnání nových úloh a osvojování si nových rolí. Učení je práce navíc, ale každá nová znalost, zkušenost, dovednost, kvalifikace i praxe posouvá lidi o úroveň výš a přidává jim možnosti, které mohou využít třeba na trhu práce. V samotném procesu učení pomáhá, když je nový zaměstnanec aktivní, tj. sám si vyhledává informace, zpětnou vazbu a snaží se informace používat v kontextu.

3.1.1 Formální, neformální učení a socializace

Formální učení je záměrné učení, které probíhá ve vymezeném a institucionalizovaném prostředí specificky upraveném pro učení. Pokroky v učení jsou obvykle sledovány a hodnoceny a výsledky jsou zpravidla dokládány certifikáty a diplomy. Formální učení se obvykle týká povolání, které má dotyčný vykonávat někdy v budoucnu. Značná část formálního učení je povinná, příkladem může být povinná školní docházka.

Neformální učení je záměrné a dobrovolné, týká se výkonu povolání a je často součástí procesu socializace. Neformální rozvoj zahrnuje nepříliš strukturované a někdy nahodilé činnosti, zaměřené na získání znalostí, dovedností a postupů, které v budoucnu můžeme uplatnit. Obvyklé je zaměření na specifickou cílovou skupinu, výsledky neformálního učení se jen málokdy dokumentují nebo hodnotí běžnými způsoby.

Socializace je sociologický pojem, který označuje proces, během kterého se jedinec začleňuje do společnosti. Pokud probíhá socializace úspěšně, jedinec má v sobě zakotveny sociální normy, hodnoty, vystupování, také sociální role svého společenského a kulturního okolí. Socializace nebývá nikdy ukončena, jedná se o vývoj lidské osobnosti, patří k ní osobní individualita odlišující jedince od okolí, dále i sociální charakter, který mezi sebou mají všichni členové jedné společnosti či společenství.

4 PRAXE

Do kvalifikační přípravy zaměstnanců zařazujeme dále i praxi, která má své nezastupitelné místo v kvalifikační přípravě. Praxe je opakem pojmu teorie; tato vžitá dvojice protikladů je však problematická, neboť i při teoretizování musí být určitá praxe. Rozlišujeme praxi všeobecnou, odbornou a praxi v oboru:

- **Všeobecná praxe** má nejširší zaměření, zahrnuje celkovou dobu, která uplynula od okamžiku ukončení přípravy na povolání s realizací své pracovní síly po celou dobu nebo s přerušením, např. doba výkonu základní vojenské služby, mateřské dovolené i jiné formy zdržení od výkonu povolání či nevykonávání žádné profesionální činnosti. Zahrnuje i dobu studia, kvůli němuž pracovník přerušil vykonávání profesionální činnosti.
- **Odborná praxe** zahrnuje pouze dobu, po kterou se jedinec věnoval nějaké profesionální činnosti bez ohledu na to, zda přitom uplatňoval znalosti a dovednosti získané během přípravy na povolání či nikoliv.
- **Praxe v oboru** zahrnuje pouze dobu, po kterou pracovník vykonával práci v oboru, který odpovídá stávajícímu nebo budoucímu pracovnímu místu.

5 VÝCVIK

Pojem, který byl vyvolán vlivem širokého uplatňování specifických metod zaměřených na praktické osvojování dovedností. Jedná se o způsob vzdělávání umožňující osvojení dovedností až do úrovně žádoucích návyků a adekvátních postojů. Jde tedy o praktickou přípravu, výcvik ke schopnosti zvládnout určitou pracovní činnost. V podstatě se tedy jedná o převádění vědomostí na úroveň dovedností, o výcvik v profesním chování. Proto se hovoří o výcvikových kurzech. Opakovaným tréninkem se vytváří návyky vedoucí k návykové aplikaci vědomostí do praktického výkonu činnosti. Výcvik se ale může týkat i dovedností intelektových, např. výcvik představitosti a myšlení, výcvik k týmové spolupráci, výcvik k obsluze počítače.

Trénink je plánovaný proces, ve kterém má být dosaženo efektivního výkonu v určité činnosti. Jeho smyslem je rozvíjet schopnosti jednotlivce v pracovní situaci a uspokojit současné a budoucí potřeby organizace.

Jedním z nejdůležitějších předpokladů a požadavků pro výkon některých funkcí u HZS ČR je dosažení požadovaného stupně vzdělání, případně dalších odborností či absolvování profilačních kurzů. Pro přijetí do služebního poměru byl stanoven jako základní kvalifikační předpoklad středoškolský stupeň vzdělání zakončený maturitní zkouškou.

Označení „výcvik zaměstnanců“ a „manažerský výcvik“ jsou velmi široké. Důvodem může být používání nestálých pojmů „zaměstnanec“ a „manažer“, které označují často velmi rozdílné nebo naopak shodné pracovní pozice. Zaměstnanec může zastávat libovolnou pozici v organizaci. Proto se setkáváme s dosti odlišným pojetím i náplněmi kurzů.

5.1 Znehodnocení výcviku

Výcvik může být znehodnocen mnoha způsoby. Z hlediska jeho kvantity například tím, že je ho příliš málo, nebo že je ho příliš mnoho, z hlediska kvality obsahu poskytováním nepodstatných nebo nepřiměřených informací, disproporcemi mezi teoretickou a praktickou částí a požadavky praxe. Dnes nejedna profese předpokládá celoživotní vzdělávání nevyjímaje i kondiční přípravu. Do profesní kvalifikační přípravy se stále více zařazuje i problematika řady humanitních oborů, příkladem může být právo, sociologie, psychologie, zdravotní průprava, znalost jazyků a další. Současně rostou požadavky na technickou a technologickou přípravu pracovníků.

6 OBLAST PŘÍPRAVY PŘÍSLUŠNÍKŮ

V oblasti přípravy příslušníků byla zorganizována zaměstnání zaměřená na aktivnější propojení jednotlivých úrovní výkonu státního požárního dozoru, a také ke spolupráci mezi jednotlivými specializacemi. Cílem bylo zvýšení kvality a efektivity výkonu příslušníků vykonávajících státní požární dozor a zajištění srovnatelné kvality výkonu v rámci celé České republiky. Na podporu zvýšení kvality výkonu příslušníků v oblasti zjišťování příčin vzniku požárů byly vyhlášeny granty zaměřené na modelování požárních scénářů.

6.1 Zvyšování odborné úrovně

Pro zvyšování odborné úrovně příslušníků zařazených na úseku prevence navrhl odbor prevence Ministerstva vnitra – Generální ředitelství HZS ČR a od roku 2003 také realizuje **doplňkové kurzy** pro činnosti spojené s výkonem státního požárního dozoru. Cílem těchto činností je praktický nácvik dovedností zaměřených na aplikaci předpisů a sjednocování postupů. Dosavadní poznatky ukazují osvědčení této formy zdokonalování dovedností. K zefektivnění výkonu v úseku činností prevence, plánování a ochrany obyvatelstva byla navržena nová forma odborné přípravy. Tato forma je zaváděna od roku 2006 a znamená širší záběr a vyšší požadavky na účastníky z jednotlivých oblastí činnosti úseku. Opomenout nelze ani pořádání metodických zaměstnání a porad pro příslušníky HZS krajů s cílem udržovat znalosti na úrovni platných předpisů a vytvářet podmínky pro efektivní výkon práce.

Součástí aktivit HZS ČR je také preventivně výchovná činnost, která by měla vést k eliminaci následků mimořádných událostí. Tato činnost je velmi důležitá pro dosažení znalostí a dovedností obyvatelstva. V rámci preventivně výchovné činnosti by se obyvatelé měli naučit, jak se chovat při vzniku mimořádných událostí. Cílem této činnosti je zviditelnění široké škály různých činností, dosažených výsledků a humanitárního poslání HZS ČR v hromadných sdělovacích prostředcích a jiných prostředcích komunikace s veřejností. Důležité je zpřístupnění informací veřejnosti. Např. informace o možných rizicích vzniku mimořádných událostí s následným ohrožením zdraví a životů obyvatel, majetku a životního prostředí.

V preventivně výchovné činnosti je využíváno mnoho forem oslovení veřejnosti, jako např. hromadné sdělovací prostředky, zveřejňování nejrůznějších materiálů a informací na internetových stránkách, pořádání sportovních, znalostních, literárních a výtvarných soutěží, vydávání nejrůznějších propagačních materiálů, např. letáků, brožurek, kalendářů, a mnohých dalších. Dále jsou organizovány dny otevřených dveří na hasičských stanicích nebo nejrůznější výchovné a vzdělávací programy a besedy pro děti, mládež a dospělé.

6.2 Pracovní specializace

Pracovní specializace se vztahuje ke způsobu rozdělení práce v rámci organizace. Rozlišujeme vysokou a nízkou míru pracovní specializace. Vysoká míra pracovní specializace znamená, že jednotlivci pracují na jednom či dvou úkolech, nízká specializace pracovníků značí, že jednotlivci plní různé úkoly. V tomto rozmezí může být charakterizována práce řadových zaměstnanců i manažerů.

7 PŘEDPOKLADY PRO VÝKON PRÁCE

Vstup člověka do pracovního procesu je podmíněn konkrétními předpoklady pro výkon práce. Každý jedinec má různé osobnostní vlastnosti, z nichž některé existenci a uplatňování jeho pracovních předpokladů podporují, zatímco jiné ho mohou limitovat. V hospodářské praxi přitom nelze vždy pohlížet na člověka z hlediska všech jeho osobnostních předpokladů. Pokud od pracovníka očekáváme náročnou práci, je nutné komplexně hodnotit jeho pracovní způsobilost, kvalifikaci, kompetence, a další předpoklady.

7.1 Pracovní způsobilost

Pracovní způsobilost lze charakterizovat jako základní připravenost pracovníka pro výkon práce. Zahrnuje jeho dílčí předpoklady v rovině fyzické, psychické, odborné a morální. Pracovní způsobilost je formována v průběhu výchovně vzdělávacího procesu v dětství a mládí. Dotváří a zhodnocuje se celý život v rámci konkrétních forem celoživotního vzdělávání i přímo v rámci výkonu práce, a to postupným získáváním praktických dovedností a konkrétních pracovních zkušeností. Za důležité je považováno, co nejdříve zjistit, jaké má každý jedinec **fyzické a psychické dispozice**, protože ty svou povahou určují reálné možnosti jeho odborného zaměření a profilování a do určité míry i morální zralosti. K tomu dochází v součinnosti řady biologických a sociálních činitelů a vlastních aktivit jedince, přičemž tento proces nemívá vždy optimální průběh.

Pracovní způsobilost lidí vstupujících do pracovního procesu může být ve vztahu ke konkrétnímu pracovnímu zařazení zcela odpovídající, z větší části vyhovující či dostatečná, ale i málo odpovídající či zcela nevhodná. Přitom se vždy neuvažují konkrétní pozice, ale spíše určité typy či okruhy profesí nebo pracovních zařazení. Pracovní způsobilost vyjadřuje všechny stránky připravenosti člověka přiměřeně zvládat pracovní úkoly v rámci určitého pracovního zařazení. Zahrnuje znalosti, dovednosti a zkušenosti člověka, jeho všeobecný rozhled, morálku a rovněž osobní vlastnosti a postoje. Způsobilost představuje tedy určitý potenciál člověka. Sama o sobě však ještě nezaručuje výkonový standard.

Ve vztahu ke konkrétnímu pracovnímu zařazení je navíc třeba o pracovní způsobilosti člověka uvažovat v konkretizovaných intencích jeho kvalifikace. **Kvalifikace** zahrnuje vymezení konkrétních činností, ale také povinností, práv a odpovědností důležitých pro výkon konkrétní funkce. **Kvalifikace pracovníka** pak z tohoto hlediska podrobněji specifikuje jim odpovídající, nebo naopak neodpovídající komplex jeho konkrétních předpokladů pro výkon pracovní činnosti. Míra jejího souladu s kvalifikačními požadavky práce obvykle určuje další směry řízeného rozvoje jeho osobnosti. Ukazuje se, že lidé se srovnatelnou pracovní způsobilostí jsou rozdílně výkonní. Pro vysvětlení této skutečnosti bývá používán termín kompetence.

Kompetence pak vyjadřuje žádoucí stav vývoje pracovních předpokladů člověka v daném pracovním zařazení a v konkrétních podmínkách podniku. Tento stav bývá charakterizován plným souladem mezi objektivními požadavky práce a subjektivními předpoklady pracovníka. V tomto případě jde o velmi křehkou rovnováhu, kterou může snadno narušit každá změna objektivních či subjektivních podmínek. Pojem kompetence vyjadřuje reálnou úroveň zvládnutí úkolů spojených s pracovním zařazením člověka. Podmiňující jsou skutečnosti subjektivní a objektivní povahy.

Porozumění motivaci a zvláště metodám a přístupům k jejímu ovlivňování je také v praxi věnována stále větší pozornost. Lze dokonce vyslovit názor, že v oblasti lidských zdrojů je v posledních letech právě pracovní motivace rozhodujícím faktorem prosperity hospodářských organizací; v menší míře jsou to stále se zmenšující rozdíly ve schopnostech a v kvalifikačním potenciálu pracovníků jednotlivých podniků.

Významným aspektem každé pracovní činnosti a současně jedním z kritérií hodnocení každého pracovníka je jeho **pracovní výkon**. S výkonovou motivací poměrně úzce souvisí další významný fenomén, jímž je aspirační úroveň. Zatímco výkonovou motivaci lze chápat jako schopnost podávat určitý výkon relativně nezávisle na typu, obsahu či charakteru úkolové situace, aspirační úroveň se ve větší míře vztahuje k určitému okruhu činností. Ve vztahu k jinému okruhu skutečností může být i diametrálně odlišná.

7.2 Plánování personálního rozvoje pracovníků

Při plánování personálního rozvoje pracovníků přihlížíme k vnitřním zdrojům organizace. Důležití jsou i samotní pracovníci, orientujeme se na jejich rozvoj, pracovní kariéru a uspokojení z vykonávané práce. Tím upevňujeme vazby pracovníků na organizaci a hlavně je připravujeme na náročnější úkoly.

Mezi **plány personálního rozvoje** se řadí především plány pracovní kariéry a plány následnictví v pracovních funkcích. Plány pracovní kariéry a následnictví ukazují perspektivu pracovníka organizace, ovlivňují jeho pocit jistoty v zaměstnání a sociální jistoty. Součástí plánů pracovní kariéry a osobních plánů následnictví bývají individuální plány vzdělávání a rozvoje pracovníka. V současnosti jsou označovány jako dohody o vzdělávání a rozvoji pracovníka, a stanovují, jakým způsobem by měl pracovník dosáhnout cílů stanovených v plánech pracovní kariéry a v osobních plánech následnictví.

Plánování pracovní kariéry ovlivňuje značné množství faktorů. Především povaha práce v organizaci, vytvoření pracovních míst, zohlednění potřeby pracovníků, sama organizace i příslušný jedinec s individuálními zájmy a ambicemi. Individuální zájmy a ambice pracovníka ovlivňuje prostředí, ve kterém žije. Tímto prostředím je myšlena především rodina a přátelé. Při plánování a řízení kariéry je třeba znát konkrétního pracovníka a jeho zázemí. Nelze zapomínat ani na to, že ambice každého jedince, týkající se jeho kariéry, silně ovlivňuje i panující móda a přístup společnosti ke kariéře. Plánování pracovní kariéry je individuální pro každého pracovníka.

V poslední době se do plánování pracovní kariéry pracovníků výrazně promítají změny v organizacích. Mezi tyto změny patří zejména snižování počtu úrovní řízení a nástup organizací s plochou organizační strukturou. Výskyt plochých organizačních struktur má za následek, že ubývá příležitostí pro tradiční kariéru chápanou jako vzestupný pohyb po žebříčku funkcí. Nyní je důležitá orientace na odbornou kariéru spočívající v rozvoji odborné úrovně pracovníka, v jeho pověřování stále důležitějšími a náročnějšími úkoly.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 HASIČSKÝ ZÁCHRANNÝ SBOR ČESKÉ REPUBLIKY

Základním posláním HZS ČR je chránit životy, zdraví a majetek obyvatel před požáry a poskytovat účinnou pomoc při mimořádných událostech, jako jsou živelní pohromy, průmyslové havárie či teroristické útoky.

Hasičský záchranný sbor ČR působí v novém organizačním uspořádání od 1. ledna 2001. Tvoří jej Generální ředitelství HZS ČR, které je organizační součástí Ministerstva vnitra, a 14 krajských hasičských záchranných sborů, v každém kraji jeden sbor. Tyto záchranné sbory jsou organizačními složkami státu, účetními jednotkami a správními úřady. Součástí HZS ČR je také Střední odborná škola požární ochrany a Vyšší odborná škola požární ochrany ve Frýdku-Místku.

Generální ředitelství HZS ČR plní úkoly Ministerstva vnitra. Tohle ministerstvo je ústředním orgánem státní správy pro požární ochranu (dále PO), krizové řízení, civilní nouzové plánování, ochranu obyvatelstva a integrovaný záchranný systém.

HZS ČR je základní složkou integrovaného záchranného systému, který zabezpečuje koordinovaný postup při přípravě na mimořádné události a při provádění záchranných a likvidačních prací. HZS ČR při plnění svých úkolů spolupracuje s ostatními složkami IZS, se správními úřady a jinými státními orgány, orgány samosprávy, právníckými a fyzickými osobami, neziskovými organizacemi a sdruženími občanů. HZS ČR v současnosti hraje stěžejní roli v přípravě státu na mimořádné události. Od roku 2001 došlo ke sloučení HZS ČR s Hlavním úřadem civilní ochrany. Hasičský záchranný sbor ČR má ve své působnosti i ochranu obyvatelstva.

8.1 Odborná způsobilost příslušníků HZS

Příslušník HZS ČR získává odborné znalosti a praktické dovednosti odbornou přípravou k získání nebo k prodloužení odborné způsobilosti, a to studiem a absolvováním kurzů, odpovídajících jeho skutečnému služebnímu zařazení na příslušnou funkci.

Příslušníci a absolventi škol nejpozději do pěti let od data získání odborné způsobilosti si prodloužují platnost osvědčení o odborné způsobilosti absolvováním kurzu k prodloužení odborné způsobilosti odpovídajícímu jejich skutečnému služebnímu zařazení. Platnost osvědčení o odborné způsobilosti se prodlužuje na dalších pět let, vždy od data skončení platnosti předchozího osvědčení, pokud úspěšně absolvovali kurz k prodloužení odborné způsobilosti. Absolventi škol musí splňovat také podmínky požadované praxe v závislosti na skutečném služebním zařazení.

Dosažená odborná způsobilost zahrnuje i odbornou způsobilost získanou v kurzech, jejichž absolvování bylo podmínkou pro zařazení do kurzů k získání nebo prodloužení odborné způsobilosti na příslušnou funkci. Odborná příprava zahrnuje teoretickou přípravu, praktický výcvik a tělesnou přípravu.

K získání specializace potřebné pro výkon speciálních činností slouží specializační kurzy. Absolventům doplňkových nebo specializačních kurzů se vydává potvrzení o absolvování příslušného kurzu, jehož platnost může být časově omezena. Délka a obsah jednotlivých kurzů se řídí platnými osnovami těchto kurzů, které vydává Ministerstvo vnitra.

Kurzy se ukončují zkouškou odborné způsobilosti před zkušební komisí jmenovanou ředitelem vzdělávacího zařízení Ministerstva vnitra Generálního ředitelství HZS ČR, v němž se kurz koná, nebo ředitelem SOŠ a VOŠ PO. Úspěšní absolventi obdrží osvědčení o odborné způsobilosti odpovídající jejich skutečnému služebnímu zařazení na příslušnou funkci s platností pět let ode dne vydání. Dnem vydání příslušného osvědčení se rozumí den splnění závěrečné zkoušky odborné způsobilosti. Příslušníci HZS mohou vykonávat své funkce jen s dosažením předepsané odborné způsobilosti.

Za práci zkušební komise odpovídá její předseda, za vydání osvědčení o odborné způsobilosti a jejich evidenci nesou odpovědnost ředitelé vzdělávacích zařízení Ministerstva vnitra Generálního ředitelství HZS ČR a ředitel SOŠ PO a VOŠ PO. Při ověřování odborné způsobilosti se vychází z učebních osnov kurzů k získání odborné způsobilosti a z norem znalostí pro vybrané funkce vydaných zvláštním předpisem, které představují základní objem požadovaných odborných znalostí a praktických dovedností pro příslušnou funkci.

9 POPIS ZKOUMANÉHO VZORKU

Na rozhovoru jsem spolupracovala s příslušníky Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje Územního odboru Kroměříže. Systemizovaný počet příslušníků HZS Zlínského kraje je celkem 431, z toho pro územní odbor Kroměříž je to vyčleněno celkem 84 příslušníků.²

Z tohoto počtu 84 profesionálních příslušníků Územního odboru Kroměříž je jeden ředitel HZS, jeden vedoucí oddělení, 2 vedoucí pracoviště, 2 velitelé stanic, 15 velitelů družstva a 3 velitelé čet a další pracovníci HZS. V mém vzorku jsem se dotazovala vedoucího oddělení, velitele družstva, 3 vrchních inspektorů a dále příslušníků výjezdové skupiny. Z celkového počtu 84 příslušníků jsem oslovila 12, což je 15 % všech příslušníků HZS Územního odboru Kroměříž.

Mnou dotazovaní příslušníci HZS byli jen muži ve věku od 27 do 61 let. Ženy se podílejí na činnostech v útvaru výhradně administrativními aktivitami. Usoudila jsem, že bude lépe, mám-li si vybrat, zvolit spíše muže jako respondenty už proto, že mají k práci v terénu blíže, a to i tehdy, pokud sami působí v administrativě. Celkem odpovídalo 12 členů HZS zařazených v níže uvedených funkcích.

Tabulka 1: Funkce příslušníků HZS v územním odboru Kroměříže

Funkce jednotlivých příslušníků HZS	Počet	Procentuálně
Hasič, technik, strojník	6	50
Asistent	1	8,3
Vrchní inspektor	3	25
Velitel družstva	1	8,3
Vedoucí oddělení prevence	1	8,3
Celkem	12	100

² Systemizace je stanovený počet služebních míst včetně počtu míst příslušníků zařazených v zálohách a objem prostředků stanovených státním rozpočtem na příslušný rok na služební příjmy příslušníků.

Snažila jsem se rozmlouvat s příslušníky v různých funkcích. Nejhorší bylo vybrat si, koho z dané jednotky vlastně oslovit. Chtěla jsem mluvit s co největším počtem aktuálně přítomných příslušníků. V mém vzorku jsou zahrnuti pracovníci z výjezdové jednotky, ale i administrativní pracovníci. Chtěla jsem, aby poměr mezi jednotlivými pracovníky byl co nejvyrovnanější. Nejpočetnější skupinu tvoří příslušníci s funkcemi hasič, technik, strojník, které procentuálně odpovídá celých 50 % mého souboru respondentů.

10 VÝBĚR METOD SONDÁŽE

Pro nedostatek času a ve snaze nezatěžovat příslušníky zvolené jednotky HZS Zlínského kraje svými požadavky nad přijatelnou míru a zachovat tak jejich ochotu ke spolupráci jsem zvolila jako metodu zjišťování **dotazování**. Abych mohla využít i případně se vyskytnuvší méně formální a náhodně sdělené údaje, dala jsem přednost **polostandardizovanému rozhovoru** před dotazníkovou akcí. I když byl rozhovor pracnější a časově více náročný než dotazník, moje fyzická přítomnost přímo u jednotlivých příslušníků mi byla velice cennou zkušeností. Jsem si jistá, že jsem se dozvěděla větší množství informací, než kdybych rozeslala jednotlivým příslušníkům jen neosobní dotazník.

Jsem si vědoma, že celá práce má jen podobu jednoduché **informační sondy** v oblasti, která je z hlediska řízení a administrativy ošetřena personalisty útvaru. Proto jsem musela základní údaje o vybrané skupině získat dotazem na personálním oddělení.

11 POLOSTANDARDIZOVANÝ ROZHOVOR S PŘÍSLUŠNÍKY HZS ZLÍNSKÉHO KRAJE

Průzkumná sonda byla provedena v organizačním útvaru HZS Zlínského kraje, v územním odboru města Kroměříže. Na personálním oddělení HZS Zlínského kraje mi bylo řečeno, že si mohu sama vybrat, kde svůj rozhovor zrealizuji.

11.1 Rozhovor, charakter, průběh, přínos a cíle

Rozhovor s dvanácti náhodně vybranými hasiči má cíle explorační. Proto je koncipován v podobě polostandardizovaného rozhovoru, z toho vyplývá, že rozhovor je z části podle určitého standardu. Hlavní tematická osa otázek je uvedena v příloze č. 2, podle uvedeného schématu jsem oslovila příslušníky HZS Zlínského kraje územního odboru Kroměříže, u kterých mě zajímala jejich kvalifikační příprava, vzdělávání, kurzy a celá jejich odborná příprava, kterou potřebují na zvládnání svých každodenních činností. Se všemi respondenty byl rozhovor proveden dne 16. dubna 2009.

Cílem rozhovoru s hasiči bylo zjistit nejen jejich reálnou odbornou přípravu, ale rovněž spokojenost či nespokojenost s formou vzdělávání, zda mají dostatek školení a kurzů a další otázky v souvislostech s tematikou kvalifikační přípravy.

11.2 Výsledky výzkumu a jejich analýza

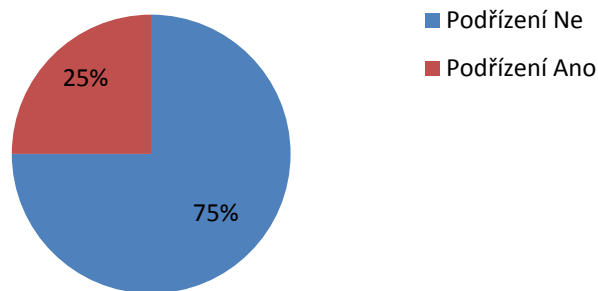
Průběžně prováděným záznamem zachycené výsledky rozhovorů uvádím přehledně na následujících stránkách.

1) Máte podřízené?

Tabulka 2: Stav podřízených

	Podřízení		Celkem
	Ne	Ano	
Příslušníci	9	3	12
Procentuálně	75	25	100

Stav podřízených



Graf 1: Stav podřízených

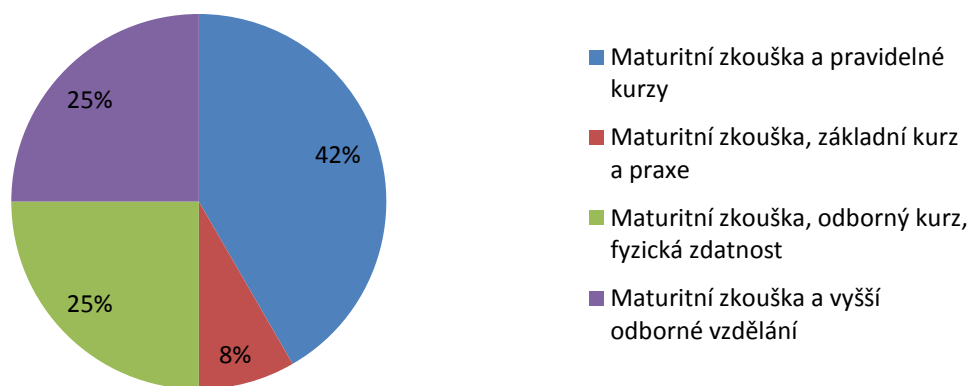
Jen tři mnou oslovení příslušníci HZS mají podřízené. Tedy jen 25 % dotazovaných příslušníků mělo formálně manažerské postavení.

- 2) Co je nezbytné pro minimální naplnění požadavků na odbornou připravenost ve Vaší funkci? (školy, kurzy, výkonnostní prověrky – jaké – fyzické, znalostní, zvl. právo, první pomoc, psychologie, jazyky...)

Tabulka 3: Nezbytné minimální požadavky na odbornou připravenost

Minimální požadavky na odbornost	Počet	Procentuálně
Maturitní zkouška a pravidelné kurzy	5	42
Maturitní zkouška, základní kurz a praxe	1	8
Maturitní zkouška, odborný kurz, fyzická zdatnost	3	25
Maturitní zkouška a vyšší odborné vzdělání	3	25
Celkem	12	100

Nezbytné minimální požadavky na odbornou připravenost



Graf 2: Nezbytné minimální požadavky na odbornou připravenost

Odpovědi charakterizují maturitu jako povinný minimální základ. K tomu se přidávají další kurzy, školení a výkonnostní prověrky, které rozšiřují kompetence a zakládají kariéru příslušníků HZS.

Dále je u příslušníků nutná zdravotní, osobnostní a fyzická způsobilost. Tyto způsobilosti posuzují jednotlivá pracoviště bezpečnostního sboru. Proti zjištěným závěrům je možné podat návrh na přezkoumání. Náklady spojené se zjišťováním zdravotní, osobnostní a fyzické způsobilosti občana hradí bezpečnostní sbor. Ministerstvo vnitra stanovuje vyhláškou podmínky pro výkon služby v bezpečnostním sboru.

3) Co je nezbytné podle stávajících předpisů na odbornou připravenost Vašich podřízených (máte-li nějaké) nebo kolegů (na obdobném stupni pracovního zařazení)?

Nadřízení pracovníci i kolegové uváděli shodně, že je nezbytná maturita a další kurzy. Důležitým faktem je také samostudium a zájem o práci. Nutné je prohlubování odbornosti a udržování fyzické zdatnosti potřebné pro zastávané služební místo. Neméně důležité je také stále se opakující ověřování způsobilosti příslušníků.

+ co vám chybí podle dosavadního systému odborné průpravy/přípravy (teoreticky nebo prakticky)?

Všichni shodně uváděli, že jim nic nechybí. Protože nemohu tuto skutečnost konfrontovat s požadavky personalistů ani se záměry nadřízených, ani v souvislostech s předpokládaným kariérním růstem každého z respondentů, ponechávám výsledek bez dalšího komentáře. Ze stejného důvodu se nemohu ani pokusit o srovnání potřeb teoretického vzdělávání s praktickým výcvikem.

+ co by bylo ještě potřeba, aby zvládli v rámci přípravy (rozvoje kompetencí)?

Nejčastěji příslušníci uváděli, že by uvítali více praktických kurzů. Hlavně, aby se dostali z roviny striktně teoretické, kdy se slepě učí to, co je jim ukázáno nebo řečeno bez praktického výcviku. Teoretickou část by si měli příslušníci natrénovat, aby v praxi ihned věděli, jak reagovat. Teoretický podklad dává poznatky pro praktické činnosti, díky kterým by se jim mělo lépe pracovat.

- 4) **Jaký systém výměny nových poznatků a zkušeností je u vás využíván? (pravidelná školení,...)**

Tabulka 4: Systém výměny nových poznatků a zkušeností

Systém výměny nových poznatků	pravidelná školení	praxe	porady, debaty	kurzy	internet	návody
Příslušníci	12	12	12	12	12	12
%	100	100	100	100	100	100

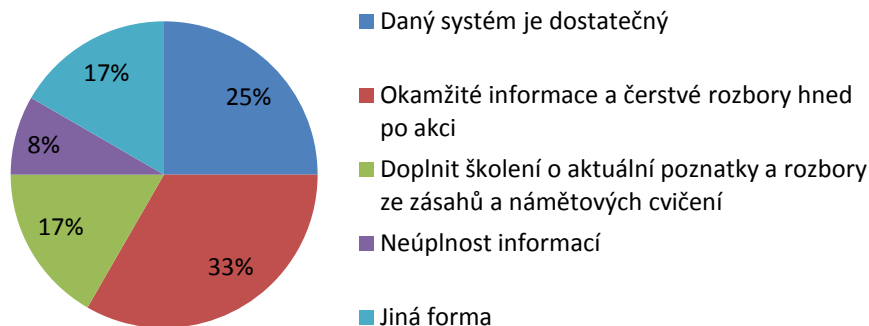
Výsledek lze jen složitě komentovat, protože všichni shodně uvedli celý mnou dotazovaný seznam. To může svědčit o skutečné intenzivní mnohočetné přípravě na mimořádné události, ale také o účelném využívání času v době pohotovosti. Příslušníci mají možnost kvalitního vzdělávání z mnoha zdrojů, otázkou však zůstává, zdali oni sami všechny tyto zdroje pravidelně využívají.

- 5) **Jaký systém by byl podle Vašeho názoru ještě lepší? (okamžité informace, včasné / čerstvé rozbory co nejdříve po akci, kritické analýzy)**

Tabulka 5: Systém výměny informací

Systém výměny informací	Příslušníci	Procentuálně
Daný systém je dostatečný	3	25
Okamžité informace a čerstvé rozbory hned po akci	4	33
Doplnit školení o aktuální poznatky a rozbory ze zásahů a námětových cvičení	2	17
Neúplnost informací	1	8
Jiná forma	2	17
Celkem	12	100

Příslušníci



Graf 3: Systém výměny informací

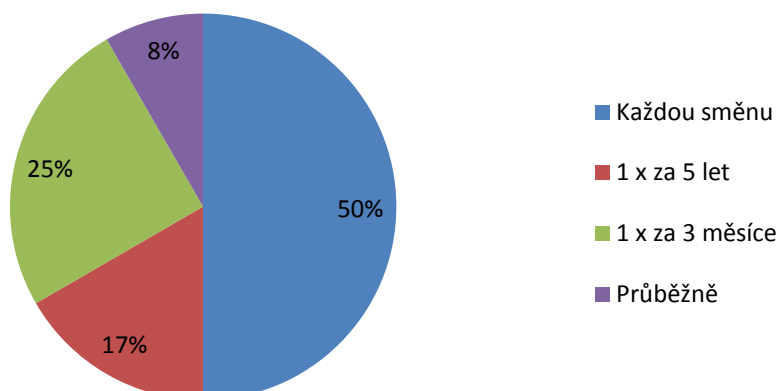
Příslušníci považují za nejlepší systém výměny informací okamžité informace a čerstvé rozbory hned po akci. Tuto variantu si zvolilo 33 % dotazovaných příslušníků. A hned druhé místo s 25 % ukazuje, že daný systém je považován za dostatečný. 17 % příslušníků se domnívá, že by bylo vhodné doplnit školení o aktuální poznatky a rozbory ze zásahů a námětových cvičení. Dalších 17 % by zvolilo úplně jinou formu výměny informací. Jeden příslušník vyjádřil názor, že informace nejsou úplně a panuje v nich určitá zkreslenost.

6) **Jak často se Vy a Vaši podřízení / kolegové zúčastňujete doplňovacích / aktualizacích školení / kurzů?**

Tabulka 6: Periodicita školení, kurzů

Periodicita kurzů, školení	Příslušníci	Procentuálně
Každou směnu	6	50
1 x za 5 let	2	17
1 x za 3 měsíce	3	25
Průběžně	1	8
Celkem	12	100

Pediodicita školení, kurzů



Graf 4: Periodicita školení, kurzů

Jak je zřejmé z tabulky a grafu většina příslušníků, kterých jsem se dotazovala, je školená každou směnu. Tato informace mě docela zaskočila. Ale usuzuji, že periodicita školení je dostačující. Častá školení považuji za dobrá v rámci obohacování novými informacemi, které jsou potřebné pro výkon práce příslušníků.

+ Vyhovovalo by Vám jich více nebo méně, vyhovují - nevyhovují Vám?

Tabulka 7: Názor na školení, kurzy

Názor na školení, kurzy	Vyhovuje	Nevyhovuje		Celkem
		Více	Méně	
Příslušníci	10	1	1	12
Procentuálně	84	8	8	100

Z odpovědí příslušníků vyplynulo, že 84 % dotazovaných je se stávající situací spokojeno. Jen minimálně by chtěli něco měnit. Z toho jasně vyplývá, že stávající situace naplňuje svůj účel. Vysoké procento spokojenosti příslušníků HZS Zlínského kraje ukazuje, že je dobře zvolena četnost kurzů a sami příslušníci jsou s nimi spokojeni.

+ Obsahová náplň a forma (studijní soustředění, praktický výcvik)

Obsahová náplň byla hodnocena jako dostačující. Jen dvakrát zazněl názor, že by bylo vhodné do kurzů zapojovat novější informace a za vhodné je považováno i více praktických činností. Někteří by si rádi nabyté informace rovnou chtěli vyzkoušet za dozoru zkušených lektorů.

+ Informační zdroje a mediační prostředky (lektoři, písemné a obrazové materiály a jejich přiměřenost zpracování)

Příslušníci se setkávají s mnoha informačními zdroji. Využívají informace jak od lektorů, tak i své vlastní. Používají vyhlášky a zákony i různé jiné materiály. Někdy je forma zpracování nešťastná. Většinou jsou však se zdroji spokojeni.

7) Co soudíte o spolupráci s dobrovolnými hasiči? Podílíte se na ní nějak?

Tabulka 8: Spolupráce s dobrovolnými hasiči

Spolupráce s dobr. hasiči	Spolupráce			Celkem
	Vynikající	Dobrá	Horší	
Příslušníci	1	9	2	12
Procentuálně	8	76	16	100

Tabulka 9: Podíl na spolupráci s dobrovolnými hasiči

Podíl na spolupráci s SDH		Celkem
Ano	Ne	
9	3	12

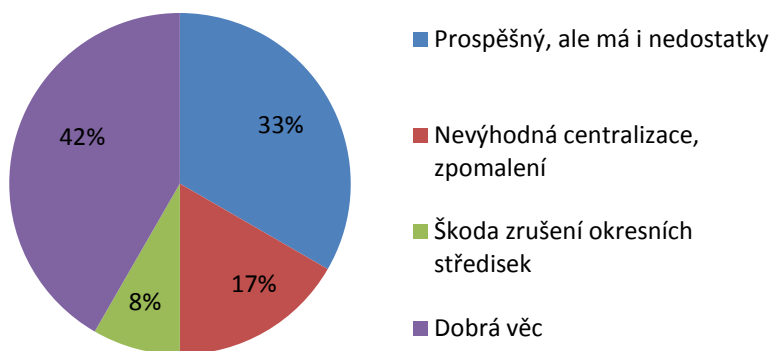
O spolupráci s dobrovolnými hasiči soudí většina dotazovaných příslušníků, že je dobrá. Byl mi nastíněn názor, že i při zásazích je pomoc dobrovolných hasičů jistě přínosem. Najdeme však i protichůdná tvrzení, příkladem může být, že dobrovolní hasiči jsou v dnešní době skoro zbyteční, s tímto názorem ale nesouhlasím. Pomoc dobrovolných hasičů je podle názoru 3/4 respondentů v těžkých chvílích potřebná. Např. v prevenci proti povodním by profesionální hasiči neudrželi normální stav vodní hladiny na celém území republiky.

8) **Co si myslíte o IZS? Je prospěšný? Koho se vlastně týká? Má své vlastní pracovníky?**

Tabulka 10: Prospěšnost IZS

Prospěšnost IZS	Příslušníci	Procentuálně
Prospěšný, ale má i nedostatky	4	33
Nevýhodná centralizace, zpomalení	2	17
Škoda zrušení okresních středisek	1	8
Dobrá věc	5	42
Celkem	12	100

Prospěšnost IZS



Graf 5: Prospěšnost IZS

O Integrovaném záchranném systému si 33 % dotazovaných myslí, že je prospěšný, ale vidí v něm i nedostatky. 17 % příslušníků vytýká nynější nevhodnou centralizaci, která způsobuje zbytečné zpomalení součinnosti složek IZS. S centralizací a zmíněným zpomalením souvisí zrušení okresních středisek, se kterým projevil nesouhlas jeden příslušník. Ale nejvíce 42 % dotazovaných příslušníků si myslí, že je IZS dobrá věc.

Do Integrovaného záchranného systému náleží jako základní složky: Hasičský záchranný sbor České republiky, Jednotky požární ochrany zařazené do plošného pokrytí kraje, Zdravotnická záchranná služba a Policie České republiky. Pracovníky jsou jednotliví zaměstnanci těchto složek.

+ A na co Vy byste se zeptal Vašich podřízených, spolupracovníků? (Dáte mi námět, na co bych se mohla zeptat? Nebo co by Vás zajímalo nejvíce na jejich odpovědích?)

Tahle poslední otázka zůstala u všech příslušníků nezodpovězená. Vypadá to, že je nic u jejich podřízených ani spolupracovníků nezajímá. Možná by své dotazy raději pokládali někam, kde jim na ně bude přímo odpovězeno.

11.3 Zhodnocení rozhovoru

Rozhovor se technicky povedl, ale později jsem usoudila, že by bylo vhodnější oslovit ještě větší vzorek příslušníků. V mém rozhovoru jsem se nechtěně zaměřila výhradně na muže, důvod spatřuji v přetrvávajícím nedostatku žen u HZS Zlínského kraje.

Navrhuji začlenit více praktických činností do kurzů. Pro absolvování některých kurzů by bylo nutné splnit různé praktické činnosti, aby se prohlubovala zručnost příslušníků. K tomu je nutné větší zapojení samotných příslušníků, kteří by tím získali možnost si vyzkoušet některé věci přímo na kurzech. Nebylo by špatné k odborné přípravě přidat zkoušení akceschopnosti příslušníků. Dále bych se vyjádřila pro častější spolupráci mezi kraji a různé akce procvičující nejen psychické znalosti ale i fyzické dovednosti. Navrhla bych také větší spolupráci s dobrovolnými hasiči.

Příslušníci HZS České republiky mají ve své pracovní době spoustu práce a z hlediska odbornosti a akceschopnosti je tato organizace na vysoké úrovni. Kvalifikační stránku hodnotím jako dobrou, periodicitu i náplň kurzů u příslušníků je dostatečná. U výjezdových hasičů jsou školení na denním pořádku, v jejich případě mě překvapila četnost školení. Investice do kvalifikační přípravy příslušníků se jistě vyplácejí, hlavně při situacích, kdy jde často o každou vteřinu.

ZÁVĚR

Jak jsem slíbila v úvodu, zajímala mě kvalifikační příprava příslušníků HZS Zlínského kraje. I oni jsou jen lidé, ale součástí jejich práce je boj s mimořádnými událostmi, na které by měli být náležitě připraveni. Systém vzdělávání je propracovaný a nabízí celou řadu možností vzdělávání, jak všeobecné kurzy, tak i odborné specializační kurzy. Tento systém probíhá, alespoň podle mého průzkumu, trvale u všech dotazovaných. V neformální podobě je zřejmě každodenním zaměstnáním. Kvalifikační příprava je u příslušníků HZS celé České republiky ošetřena zákony, které jsou řádně uváděny v platnost.

Cílem této práce bylo zjistit podmínky kvalifikační přípravy příslušníků HZS Zlínského kraje. Metodou deskripce a dle možností částečného analytického zpracování jsem se pokusila vyjádřit některé významné souvislosti s psychosociálními podmínkami práce. Ke svému zkoumání jsem použila metodu standardizovaného rozhovoru s vybranými příslušníky HZS Zlínského kraje, územního odboru Kroměříže. Moje doporučení vycházejí hlavně z cenných připomínek příslušníků. Za silná místa kvalifikační průpravy považuji investice do specializačních kurzů a školení. Slabší články spatřuji v nedostatečných možnostech nácviku praktických činností.

Investice do kvalifikační přípravy zaměstnanců HZS ČR jsou potřebné na stálé udržení akceschopnosti této organizace. Profesionálové u HZS Zlínského kraje jsou po stránce odbornosti připraveni na zvládání náročných úkolů. Často vstupují do rizikových situací ohrožujících majetek, zdraví a životy druhých lidí. Oni sami však nasazují vlastní zdraví ve prospěch společnosti. Výchova k samostatnosti, spolupráci, odpovědnosti či sebedůvěře je obdivuhodná. S těmito vlastnostmi jsou schopni plnit často ty nejsložitější úkoly. Vhodná preventivní činnost by však mohla alespoň zmírnit neodvratitelná poškození.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vyd. Praha : Management Press, s. r. o., 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [4] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [5] KOLMAN, Luděk. *Výcvik zaměstnanců : Psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku*. Praha : Linde, 2005. 107 s. ISBN 80-86131-62-9.
- [6] KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha : Linde, 2002. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- [7] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.
- [8] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Druhé, přepracované a doplněné vydání. Praha : Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- [9] PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje : Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha : Akademie věd České republiky, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- [10] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [11] WALKER, Alfred J., et al. *Moderní personální management : Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

- [12] *Hasičský záchranný sbor České republiky* [online]. 2008 [cit. 2009-05-05]. Dostupný z WWW: <www.hzscr.cz>.
- [13] *Sbírka interních aktů řízení generálního ředitele HZS ČR a náměstka ministra vnitra*. Praha, 2005. MV / GŘ HZS.
- [14] *Zákon č. 361/2003 Sb. : O služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*. 2003, Parlament ČR. 113 s.
- [15] *Zákoník práce*. Sagit. 2008.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR	Česká republika
HZS	Hasičský záchranný sbor
IZS	Integrovaný záchranný systém
PO	Požární ochrana
SDH	Sbor dobrovolných hasičů
SOŠ	Střední odborná škola
VOŠ	Vyšší odborná škola
VPP	Vstupní příprava příslušníků

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Funkce příslušníků HZS v územním odboru Kroměříže	39
Tabulka 2: Stav podřízených.....	43
Tabulka 3: Nezbytné minimální požadavky na odbornou připravenost	44
Tabulka 4: Systém výměny nových poznatků a zkušeností.....	46
Tabulka 5: Systém výměny informací	46
Tabulka 6: Periodicita školení, kurzů.....	47
Tabulka 7: Názor na školení, kurzy	48
Tabulka 8: Spolupráce s dobrovolnými hasiči	49
Tabulka 9: Podíl na spolupráci s dobrovolnými hasiči	49
Tabulka 10: Prospěšnost IZS.....	50

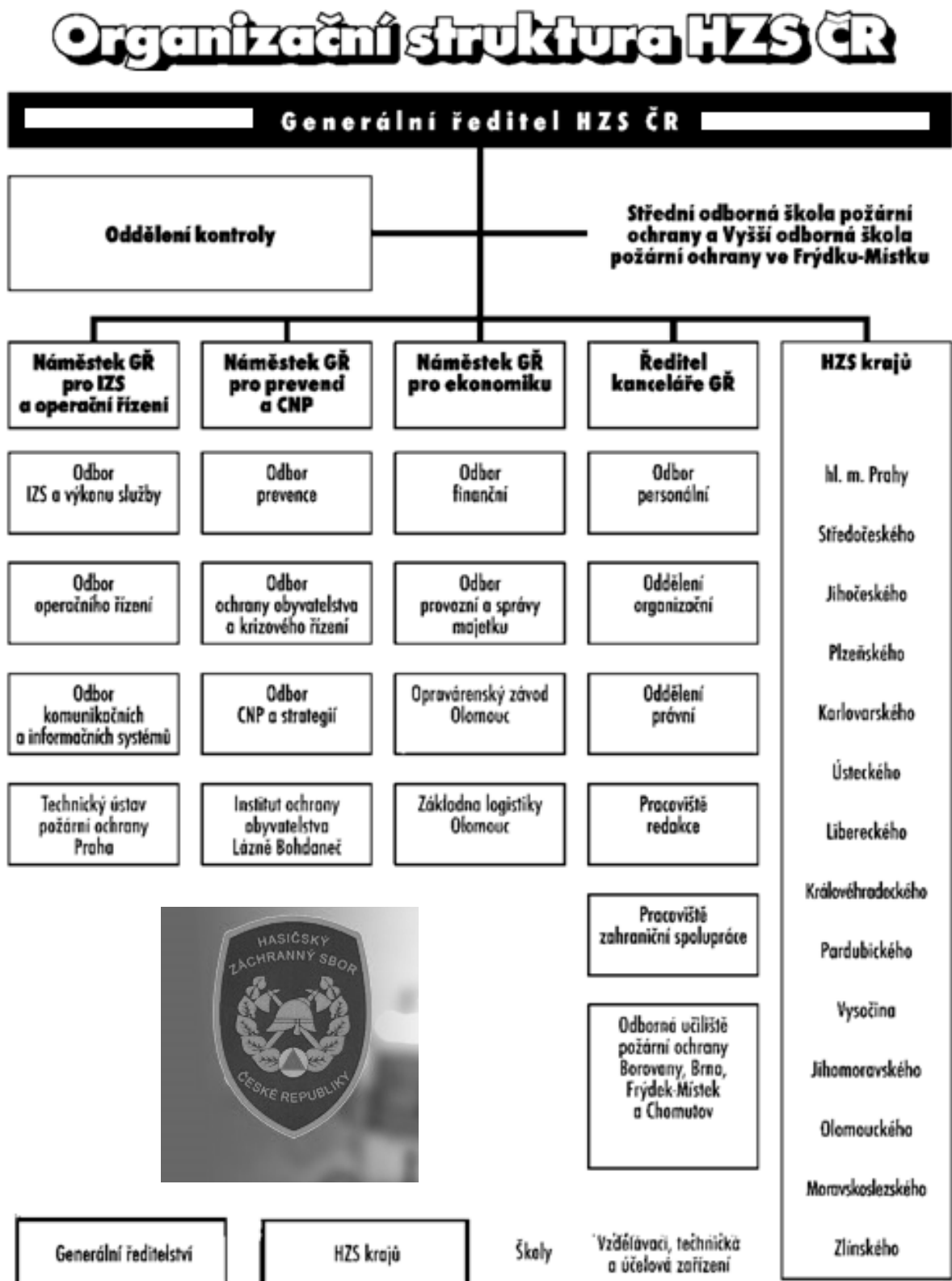
SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Stav podřízených	43
Graf 2: Nezbytné minimální požadavky na odbornou připravenost.....	44
Graf 3: Systém výměny informací.....	47
Graf 4: Periodicita školení, kurzů.....	48
Graf 5: Prospěšnost IZS	50

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Organizační struktura HZS ČR.....	60
Příloha 2: Polostandardizovaný rozhovor	61

Příloha 1: Organizační struktura HZS ČR



Příloha 2: Polostandardizovaný rozhovor

Identifikace: muž-žena, věk, funkce/hodnost/zařazení, organizační útvar

Rozhovor proveden dne:

1. Máte podřízené?
2. Co je nezbytné pro minimální naplnění požadavků na odbornou připravenost ve Vaší funkci? (školy, kurzy, výkonnostní prověrky – jaké – fyzické, znalostní, zvl. právo, první pomoc, psychologie, jazyky...)
3. Co je nezbytné podle stávajících předpisů na odbornou připravenost Vašich podřízených (máte-li nějaké) nebo kolegů (na obdobném stupni pracovního zařazení)?

+ co vám chybí podle dosavadního systému odborné průpravy/přípravy (teoreticky nebo prakticky)?

+ co by bylo ještě potřeba, aby zvládli v rámci přípravy (rozvoje kompetencí)?
4. Jaký systém výměny nových poznatků a zkušeností je u vás využíván? (pravidelná školení...)
5. Jaký systém by byl podle Vašeho názoru ještě lepší? (okamžité informace, včasné / čerstvé rozbory co nejdříve po akci, kritické analýzy)
6. Jak často se Vy a Vaši podřízení / kolegové zúčastňujete doplňovacích / aktualizacích školení / kurzů?

Vyhovovalo by Vám jich více nebo méně, vyhovují - nevyhovují Vám?

- obsahová náplň,
- forma (studijní soustředění, praktický výcvik)
- informační zdroje a mediační prostředky (lektoři, písemné a obrazové materiály a jejich přiměřenost zpracování)

7. Co soudíte o spolupráci s dobrovolnými hasiči? Podílíte se na ní nějak?

8. Co si myslíte o IZS? Je prospěšný? Koho se vlastně týká? Má své vlastní pracovníky?

A na co Vy byste se zeptal Vašich podřízených, spolupracovníků? (Dáte mi námět, na co bych se mohla zeptat? Nebo co by Vás zajímalo nejvíce na jejich odpovědích?)