

Potřeba vzdělávání a rozvoje lidského kapitálu nejen v organizacích státní správy

Autor: Ing. Martin Ptáček, MBA

Abstrakt: Vzdělávání zaměstnanců se v současnosti vzhledem k dynamickému vývoji a změnám stává bezesporu jedním z nejdůležitějších úkolů, se kterými se organizace musí vypořádat. Potřeba flexibility a připravenosti na změny zvyšuje požadavky na neustálý rozvoj schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců. Organizace jak v soukromé, tak ve veřejné sféře, musí být adaptabilní a schopné flexibilně reagovat na nejrůznější změny. Autor si klade za cíl upozornit na klíčovou oblast vzdělávání zaměstnanců. Dále přispět k seznámení s aspekty, které charakterizují vzdělávání zaměstnanců a definovat teoretická východiska pro vzdělávání zaměstnanců, včetně vzdělávacích metod.

Klíčová slova: vzdělávání, výcvik, rozvoj, dovednosti, schopnosti, lidský kapitál, kompetence

Abstract: Employee training is currently taking place due to the dynamic development and change is undoubtedly one of the most important tasks that organizations have to deal with. The need for flexibility and preparedness for change increases the requirements for the continuous development of employees' abilities, knowledge and skills. Public and private organizations must be able to respond flexibly and adaptably to the various changes. The author aims to draw attention to a key area of employee education and development of their human capital. Further contribute to the acquaintance with the aspects that characterize employee education and define the theoretical basis for employee education, including training methods.

Key words: education, training, development, skills, abilities, human capital, competences

Úvod

Organizace, veřejnoprávní i soukromé, musí být v současném prostředí schopny pružně a aktuálně reagovat na nejrůznější zvraty a trendy. Pakliže má organizace zodpovědný přístup ke vzdělávání, lze očekávat kromě vyšší výkonnosti zaměstnanců i efektivnější plnění cílů organizace, což je patrné zejména v dlouhodobějším časovém horizontu. Pokud oblasti vzdělávání a rozvoji lidského kapitálu není věnována odpovídající pozornost, lze jen těžko dosahovat stanovených cílů. Stále se rozšiřující oblast kompetencí vykonávaných zaměstnanci vyvábí tlak na nezbytnost systematického, přesně cíleného a kontinuálního vzdělávání. Zaměstnanec, ale i „úředník“ musí při dodržení zásad profesionálního výkonu odvádět zpravidla vysoce kvalifikovanou práci, k čemuž bezesporu potřebuje určité znalosti a dovednosti. K těmto znalostem a dovednostem by mu měl dopomoci právě systém vzdělávání v organizaci. V přímé souvislosti s tímto se tak zvyšuje důraz na existenci odpovídajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Samotným zaměstnancům by pak mělo rovněž záležet na rozvoji svých znalostí, dovedností a kompetencí. Podpora, iniciace zájmu o zvyšování úrovně znalostí a všeobecně práce v oblasti osobního rozvoje však leží především na zaměstnavatelích samotných. Organizace podporující vzdělávání, tím mimo jiné také dokazuje, že si svých zaměstnanců váží. Materiálové a finanční zabezpečení bude jistě pro organizace stále nesmírně důležité. Nejdůležitější roli však dle názoru autora do budoucna zastane oblast rozvoje lidského kapitálu a celkově řízení lidských zdrojů. Pokud si toto organizace společně se svými motivovanými zaměstnanci uvědomí, tento přístup bezesporu povede k dosažení nastavených cílů.

Lidské zdroje, vzdělávání a rozvoj

Pracovní místa jsou zpravidla obsazována dle specifik konkrétní práce či podle požadavků kladených na zaměstnance. Tyto požadavky se však v čase mění. Rozvoj zaměstnanců a jejich vzdělávání je povinností zaměstnavatele. Pakliže jsou totiž podmínky pro vzdělávání a rozvoj na odpovídající úrovni, má to vliv také na spokojenost zaměstnanců a jejich loajalitu vůči zaměstnavateli. V konečném důsledku tento přístup přispívá také v zvyšování pracovního potenciálu, atraktivitě zaměstnavatele na trhu práce, a tím i nižší fluktuaci zaměstnanců a de facto větší stabilitě organizace. Základním cílem vzdělávání pro management pak zůstává dosažení stanovených cílů, při optimálním využití lidských zdrojů a jejich lidského kapitálu. Aby bylo dosaženo tohoto cíle, je zapotřebí aby samotní zaměstnanci byli ochotni se sami

vzdělávat, respektive aby částečně převzali svou zodpovědnost za rozvoj svého pracovního potenciálu při využití prvků nastaveného systému vzdělávání.

Koubek¹ nahlíží na rozvoj lidských zdrojů nejen prostřednictvím rozvoje zaměstnanců, ale i organizace jako celku. Za důležité považuje vytvoření flexibilní struktury rozvoje dovedností a znalostí za účelem zlepšení výkonu jako celku. Palán² nahlíží na vývoj lidského kapitálu jako antropocentricky orientovaný koncept, kde je člověk charakterizován jako univerzálně rozvinutá a vzdělaná osobnost. Rozvoj zaměstnanců znamená, že budou schopni realizovat pracovní činnosti na nejvyšší úrovni. Ve vlastním zájmu organizací je umožnit zaměstnancům rozvíjet svůj potenciál, přičemž vzdělávací obsah by měl zohledňovat externí i interní požadavky. Vzdělávání zaměstnanců můžeme tedy definovat jako soubor cílených, zodpovědně plánovaných činností a opatření, které by měli vést k získání schopností, znalostí a dovedností, včetně požadovaného pracovního chování a výkonu.

Lidský kapitál

Teorie a obsah pojmu lidský kapitál není přesně definován. Nejčastější definice ho označují jako dovednosti, znalosti a zkušenosti jedince. Palán definuje lidský kapitál jako: „*zásobu znalostí a dovedností ztělesněných v pracovní síle, jež jsou výsledkem vzdělání a praxe*“.³ Armstrong nabízí obsáhlejší definici: „*Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci, je to kombinace inteligence, dovedností a zkušenosti, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což-je-li řádně motivováno - zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace*“.⁴ Lidský kapitál lze získat různě. Nejdůležitější složkou je oblast vzdělávání, které jedinec v průběhu života absolvoval ve škole, během pracovní kariéry, ale i učením v jiných životních situacích. V souvislosti s lidským kapitálem často hovoříme o ekonomicky určitelné složce, jelikož ta se dá nejlépe agregovat a kvantifikovat⁵, a to i přes to, že ekonomický pohled logicky přehlíží celou řadu dalších aspektů lidské kapitálu. Teorie lidského kapitálu zdůrazňuje přidanou hodnotu lidí pro organizaci. Investovat do lidského kapitálu se organizacím jednoduše

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 235. ISBN 978-80-7261-168-3.

² PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník: výchova, vzdělání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 185. ISBN 80-200-0950-7.

³ PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník: výchova, vzdělání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 113. ISBN 80-200-0950-7.

⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 50. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵ PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M. *Problematika Corporate Social Responsibility se zaměřením na lidský kapitál: Gender Studies a environmentální management*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007, s. 129. ISBN 978-80-7372-289-0.

vyplácí. Na lidi je nahlíženo jako na aktiva či bohatství organizace. Organizace dosáhnou trvalé konkurenční výhody v tom případě, když disponují takovým souborem lidských zdrojů, který její konkurenti nemohou nebo nedokážou napodobit.

Vzdělávání a výcvik zaměstnanců

Lidský kapitál je tvořen zejména teoretickými znalostmi. Ty se primárně získávají studiem především na vysokých, ale i na středních školách. Naopak specifické praktické zkušenosti se získávají při výkonu určitých činností v praxi. Becker⁶ uvádí: „*Vzdělání a výcvik představují i nejdůležitější formy investic lidského kapitálu.*“ Výcvik pak lze chápat jako plánované a systematické využití vzdělávacích aktivit. De facto se jedná o proces, který vede k dosažení požadovaných znalostí a dovedností, nezbytných pro očekávaný či požadovaný pracovní výkon. Palán⁷ označuje výcvik jako metodu vedoucí k osvojení si vyžadovaných dovedností až do té míry, že se stávají žádoucími návyky. Jde tedy o praktický výcvik za účelem osvojení si či zvládnutí pracovních rolí nebo činností. Podstatu zde tvoří přenos vědomostí až na úroveň dovedností. Zaměstnanci by měli dostatečně chápat a být motivováni k tomu, aby své současné dovednosti a schopnosti neustále rozvíjeli a zlepšovali. Co se týká výcviku, ten by měl být systematický, přesně zacílený a organizovaný s ohledem na definované potřeby. Výcvik je pak prováděn takovými lidmi, kteří mají odpovídající kompetence k předání znalostí a dovedností. Některé prvky či součásti výcviku se mohou zdát nedůležité. To platí zejména pro školení vedoucích pracovníků. Zdánlivě nereálný přenos do praxe se však může týkat i manuálních činností získaných v specializovaném vzdělávacím centru. Tomuto problému lze částečně předejít tím, že výcvik bude koncipován co nejrealističtěji, respektive tak, aby obsahoval i řešení konkrétních problémů plynoucích z praxe.

Vzdělávání v organizaci by mělo být plánovaným procesem, který zahrnuje vzdělávání na pracovišti i mimo něj. Jedná se o systematický proces zaměřený na rozvoj znalostí, schopností, dovedností, pracovního chování apod. Jak je patrné z praxe, konkurenceschopné jsou zejména ty organizace, jež jsou schopny rychlé reakce na změny. Organizace podporující vzdělávání, tím mimo jiné také dokazuje, že si svých zaměstnanců váží a zároveň také tím přispívá k uspokojování potřeb organizace, ale i jednotlivce. Vzdělávání zaměstnanců je de facto

⁶ BECKER, G. S. *Human capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. 3. vyd. Chicago: University Of Chicago Press, 1994, s. 17. ISBN 978-0-226-04120-9.

⁷ PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník: výchova, vzdělání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 229. ISBN 80-200-0950-7.

nejrozsáhlejší formou vzdělávání dospělých. Hlavními iniciátory podnikového vzdělávání jsou v České republice logicky zaměstnavatelé. Dalšími hybateli jsou i vzdělávací instituce nebo samotní zaměstnanci. Společným hlavním cílem je zvyšování rozvoje a produktivity zaměstnanců. Na základě těchto potřeb vznikl systém celoživotního vzdělávání, do kterého mohou dospělí vstupovat prakticky kdykoli z jakéhokoli zaměstnání a tento systém jim dále umožní se vzdělávat a rozvíjet. Jak již bylo uvedeno, základním předpokladem konkurenceschopnosti je adaptabilita a schopnost flexibilně reagovat na nejrůznější změny v okolním prostředí. Zájem organizací investovat do vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoje může přinést požadované úspěchy a cíle. Koubek⁸ ve své publikaci poukazuje na ustavičně se měnící nároky na schopnosti, znalosti a dovednosti jednotlivců.

Vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě

Ve veřejné sféře jsou za vzdělávání odpovědné organizace a instituce, které podle potřeb vysílají své zaměstnance na vzdělávací kurzy a školení. Z centrální úrovně je řízeno pouze minimální množství vzdělávacích akcí. Požadavky na zaměstnance ve veřejné správě se neustále navyšují. Kromě svých odborných znalostí a dovedností musí disponovat také širším společenským rozhledem, orientovat se v právních předpisech, efektivně komunikovat, být asertivní, organizačně schopný, týmový hráč a musí umět přijímat i taková rozhodnutí, která nevzešla z jejich činnosti. Zejména na komunikační schopnosti je kladen značný důraz. Vzdělávat se jsou státní zaměstnanci povinni de facto ze zákona, a to eventuálně i na náklady vysílající organizace. Společným cílem je v této oblasti kontinuální zvyšování odborné úrovně jak jednotlivců, tak celých organizací. Vzdělávání úředníků státní správy je upraveno § 107 až 111 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě. Vzdělávání úředníků ústředních samosprávních celků je upraveno § 17 až 34 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávních celků a o změně některých zákonů. Vzdělávání zaměstnanců upravuje také zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů a nařízení vlády ČR č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů, upravuje služební poměr příslušníků bezpečnostních sborů.

⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 253. ISBN 978-80-7261-168-3.

Pro poskytování odpovídajících služeb ve státní sféře je tedy vzdělávání základním východiskem. Po roce 1989 začaly v rámci školského systému vznikat vzdělávací programy zaměřené právě do oblastí veřejné správy. Výrazně se začala rozšiřovat nabídka vysokoškolských oborů jako veřejná správa, sociální politika a obdobných oborů. Řada těchto institucí navíc spolupracuje i se zahraničními školami formou výměnných stáží, čímž je nabídka vzdělávacích možností ještě širší. Aby však investice do vzdělávání měly odpovídající návratnost, musí být systematické, kontinuální a cíleně zaměřené. V praxi se využívá systematický přístup, který jednotlivé problematiky zohledňuje v širších souvislostech. Nezbytnou součástí zmíněné systematickosti je pak taktéž struktura vzdělávacího procesu. Do vzdělávání v organizacích by měli být zapojeni kromě personálních oddělení také vedoucí pracovníci, ale i zástupci odborových organizací. Nikoli pouze personální oddělení. Opomíjena by neměla být ani spolupráce s interními a externími odborníky. Vzdělávání by mělo mít jasně definované cíle, kterých bude dosaženo vhodně namixovanými a plánovanými formami vzdělávání, které budou vycházet z identifikovaných potřeb. To vše by mělo směřovat ke společnému cíli, kterým je naplnění cílů organizace. Žádoucí je rovněž do vzdělávání průběžně zakomponovávat nejnovější zkušenosti a poznatky i ze zahraničí. Využívat moderní technologie a přístupy ke vzdělávání mohou bezesporu i státní úřady a instituce.

Důležitou fází vzdělávání zaměstnanců je taktéž analýza a přesná definice vzdělávacích potřeb, která je zpravidla zaměřena zejména na dovednosti a znalosti. Jedná se o znalosti a dovednosti, které již zaměstnanci mají, ale také o ty, které jsou pro pracovní výkon žádoucí. Armstrong⁹ hovoří o modelu deficitu, který vhodnými metodami doplňuje identifikované vzdělávací potřeby. V podstatě se jedná o identifikaci a určení výkonnostní mezery a její překlenutí do požadované úrovně vzdělání. Analýzu vzdělávacích potřeb můžeme rozdělit na dva způsoby. První je metoda sociologického výzkumu, kdy se například pomocí rozhovorů či dotazování identifikují vzdělávací potřeby. Osobní interakce je největší výhodou této formy analýzy vzdělávání. Druhý způsob tvoří kompetenční model, který v současnosti tvoří základnu personální činnosti, přičemž vychází z konkrétních požadavků na dané pracovní místo. V neposlední řadě je v oblasti vzdělávání důležitá i hodnotící fáze. Zde se jedná o velmi cenou zpětnou vazbu, která nám pomůže určit, jestli bylo pomocí vzdělávání dosaženo požadovaných výsledků. Teprve na základě tohoto porovnání lze následně stanovit přínos realizovaných vzdělávacích akcí.

⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 503. ISBN 978-80-247-1407-3.

Přístup organizace ke vzdělávání

Způsob, jakým organizace přistupuje ke vzdělávání, respektive jakou vzdělávací filozofií se organizace řídí, vyjadřuje význam vzdělávání pro společnost. Některé společnosti se snaží získat „hotové“ zaměstnance z konkurenčních organizací. Jejich přístup lze označit za pasivní, když je v jejich rámci vzdělávání omezeno na minimum. Jiné společnosti vzděláváním reagují pouze na aktuální potřeby, v podstatě nahodile, bez odpovídající koncepce a identifikace potřeb. V dalších společnostech je vzdělávání pevnou součástí organizace jako celku a vzdělávání je věnována neustálá pozornost. V ideálním případě je to směr učící se organizace, kterou Armstrong¹⁰ definuje jako: „organizaci, která pomocí přeformulování svých vlastních zkušeností a učení se z probíhajících procesů je schopna objevovat, co je efektivní“. Galajdová¹¹ definuje přístupy organizace ke vzdělávání a rozvoji a zaměstnanců, které lze shrnout do pěti variant. *Nulová varianta*, kde je využívám pouze povinný výcvik. *Náhodný přístup* ke školení zaměstnanců, který reaguje pouze na aktuální potřeby či hrozby. Vzdělávací efekt je v tomto případě nedostačující, jelikož akce jsou realizovány náhodně. *Organizovaný přístup*, kde jsou vzdělávací akce plánovány a organizovány podle potřeb. Do identifikace vzdělávacích potřeb je zapojeno nejen personální oddělení, ale i jednotliví manažeři a využívání jsou i služby externích školitelů a odborníků. *Strategický přístup*, který spočívá v komplexním přístupu k přípravě a rozvoji zaměstnanců. Dále je to koncept *učící se organizace*, který zohledňuje také sebevzdělávání. Jedná se o řízení proces, kdy se vzdělává průběžně, na základě dosavadních zkušeností, ale i budoucího plánování a směřování organizace. Takový přístup umožňuje vyšší adaptabilitu a rychlejší reakci na změny.

Vzdělávací metody

Při tvorbě vzdělávacích plánů je třeba vycházet ze základních otázek, které Koubek¹² definoval následovně.

- *Jaké školení má být zabezpečeno?*
- *Komu?*
- *Jakým způsobem?*
- *Kým?*
- *Za jakou cenu?*

¹⁰ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 447. ISBN 80-7169-614-5.

¹¹ GALAJDOVÁ, V., BLAŠKOVÁ, M., VETRÁKOVÁ, M., HITKA, M., KUCHAROVÁ MAČKAYOVÁ, V., POTKÁNY, M., LEJSKOVÁ, P. *Rozvoj lidských zdrojů I*. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2007, s. 93. ISBN 978-80-228-1830-8.

¹² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 265. ISBN 978-80-7261-168-3.

- *Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání?*

Za nejdůležitější však Koubek považuje otázku: *Jakým způsobem?* To znamená, jaké vzdělávací metody by měly být využity, aby bylo dosaženo vytyčených cílů vzdělávání. Je logické, že k dosažení vytyčených cílů je třeba nalézt vhodný způsob k jejich dosažení. Vzdělávací proces tedy zabezpečují metody vzdělávání. Vzdělávacích metod je k dispozici celá řada. Avšak neexistuje žádný zaručený způsob, jak vybrat tu nejlepší a nejvhodnější. Zohlednit je třeba celou škálu proměnných faktorů. Lidský faktor, cíle vzdělávání, předmět a obsah, lektori apod.¹³ Vzdělávací metody, které by byly vybrány, by měly vést ke zvýšení produktivity, flexibility a adaptability na změny. Koubek dělí metody na dvě hlavní skupiny. Metody s využitím na pracovišti, respektive při výkonu práce. Zde se jedná o rozvoj dovedností, znalostí a schopností zaměstnanců při výkonu jejich pracovních činností. Tyto metody jsou zejména vhodné pro administrativní či manuální pracovníky. Jedná se například o koučink, mentoring, counselling apod. Mimo pracoviště je vzdělávání vhodnější pro vedoucí pracovníky a specializované profese. Jedná se o rozšiřování schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců, a to i nad rámec aktuálně vykonávané pozice. To vede ke zvýšení využitelnosti zaměstnanců, nejen uvnitř stávající organizace. Jedná se například o brainstorming, workshopy, přednášky, hraní rolí, případové studie, simulace apod.¹⁴

Kromě výše uvedených nelze opomenout ani další metody, které jsou vhodné k využití jak na pracovišti, tak i mimo něj. Jako příklad můžeme uvést pověření úkolem, studium odborné literatury a v neposlední řadě e-learning. E-learning a obecně online forma vzdělávání, jsou alternativní, i s ohledem na situaci spojenou s covidem-19 rychle se rozvíjející vzdělávací metody, založené na principu využití různých multimediálních programů a počítačových sítí. Výhodami jsou zejména ušetření finančních nákladů, ale třeba i okamžitá zpětná vazba, názornost a specifičnost. Mondy¹⁵ uvádí, že náklady e-learningu jsou oproti klasickému vzdělávání třetinové. Na druhou stranu je dle něj zároveň i třikrát méně efektivní, než klasické vzdělávací metody.

¹³ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 172. ISBN 80-86119-70-X.

¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 265-271. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁵ MONDY, R. *Human resource management*. 13th ed. Harlow: Pearson Education, 2014, s. 195-196. ISBN 978-0-273-78700-6.

Kompetence, znalosti, dovednosti

Kompetence je vnímána zpravidla jako soubor schopností, odpovědností a pravomocí a vykonávat určitou pracovní náplň na pracovním místě. Kompetenci lze chápat jako: „*soubor způsobu chování, které určité osoby ovládají lépe než jiné, což jim umožňuje zvládat dané situace.*“¹⁶ Nejčastěji se pak v obecné rovině hovoří v souvislosti s kompetencemi o postojích, zkušenostech, dovednostech, znalostech a povahových rysech pracovníků. Být kompetentní znamená být schopný. V odborné literatuře se pracuje taktéž se synonymy jako například způsobilost a klíčové kvalifikace. Armstrong¹⁷ připisuje termínu kompetence specifický obsah, personální řízení zaměřené na schopnosti a výkon. Další vědecké obory pak definují tyto termíny odlišným způsobem. Pracují s termíny jako kvalifikace, účinnost, legitimita. Pokud tedy hovoříme o kvalifikaci zaměstnance, už se nejedná o jeho dosažené vzdělání, ale o celoživotní proces učení, jelikož i práce u stejné organizace není zaručena ve stejné formě a na pořád.¹⁸

Proces celoživotního učení se stává předpokladem udržitelného rozvoje, jako reakce na měnící se podmínky ve společnosti, ale i v ekonomice. Tento proces se skládá z formálního vzdělávání, neformálního vzdělávání dospělých a informálního vzdělávání. V minulosti se využíval pro aktivní přístup k učení pojem vzdělávání, zatímco v dnešní době se používá spíše pojem učení. V současnosti máme v podstatě kdykoli možnost se zapojit do procesu učení a získávat či prohlubovat naše kompetence a kvalifikace, a to hned několik způsoby. Moderní doba s sebou přináší různé tlaky v oblasti digitalizace, globalizace a technologií, které ne každý dobře nese. Formování schopností v reakci na změny se tak stává nezbytným a nepřetržitým procesem. Vše, co jsme se během života naučili, ať už praxí nebo studiem, označujeme jako znalosti. Truneček¹⁹ definuje znalosti takto: „*Znalost je schopnost využít své vzdělání, zkušenosti, hodnoty a odbornost jako rámec pro vyhodnocení dat, informací a jiných zkušeností k výběru odpovědi na danou situaci.*“ Nositelem znalostí je zpravidla člověk. Avšak znalosti mohou být součástí designu, know-how, softwaru, ale i mezilidských vztahů. Znalosti jsou více než jen informace, naopak nám napomáhají využít získané informace pro dosažení vytyčených cílů. Relevantní hodnocení obsahu informací a jejich efektivní využití, to je podstata znalostí. Znalosti vznikají v lidech a mezi nimi. Co je informací pro jednoho člověka, může být znalostí

¹⁶ PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník: výchova, vzdělání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 99. ISBN 80-200-0950-7.

¹⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 151. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁸ KOLEKTIV AUTORŮ. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, s. 36. ISBN 80-7261-033-3.

¹⁹ TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004, s. 13. ISBN 80-7179-884-3.

pro druhého a naopak. Znalosti lze získat učením, z knih, medií, manuálů apod. Pokud znalosti využíváme, tak je tímto zároveň aktualizujeme a chráníme proti zastarání. Informace vyházejí z dat a z informací vyházejí znalosti.²⁰ Informace a znalosti jsou taktéž klíčovými prvky pro vývoj samotných organizací. Největší investice je vytváření znalostí a hlavním konkurenčním faktorem je pak přínos z nich plynoucí. Znalosti lze dělit do následujících kategorií. Znalosti explicitní, které můžeme předat na některém z datových nosičů, případně slovem či písmem. Tacitní znalosti, jsou obsaženy v mysli jednotlivců, přičemž ti ani nemusí vědět, že jimi disponují. Toto může být komplikací při požadavku na jejich přenos či sdílení. Implicitní znalosti, to jsou de facto znalosti tacitní, které dovedeme převést na explicitní znalosti.²¹ Znalosti lze dále dělit na vědecké, které jsou získány v rámci studia a nevědecké, které jsou založené na zkušenostech a emocích. Naproti tomu schopnosti lze definovat jako potenciál, který navíc jedinec v konkrétní situaci nemusí ani uplatnit, což je hlavní rozdíl mezi dovednostmi a schopnostmi. Dovednostmi rozumíme dispozice či způsobilost jedince, které mu umožňují vykonávat určité činnosti vhodným způsobem a můžeme je dále členit na dovednosti senzorycké a intelektuální.

Závěr

Nejen z výše uvedeného je patrné, že vzdělávání má přímý vliv na rozvoj vzdělanosti lidí na celém světě a hraje klíčovou roli v životě každého z nás. Vzdělání bezpochyby přináší celou řadu přínosů v široké škále oblastí, nejen v oblasti materiální. Každý jedinec má možnost seberealizace a rozvoje, aby reagoval a rozvíjel své kompetence v reakci na případné změny na trhu práce a ve společnosti. Vzdělávání zaměstnanců v organizacích se pak stalo jednou z nejdůležitějších personálních činností. Profesní schopnosti zaměstnanců je třeba neustále rozvíjet, prohlubovat či rozšiřovat. Toto platí shodně jak pro soukromý sektor, tak pro sektor veřejný, jelikož právě vzdělávání je klíčovým předpokladem pro zajištění kvalitního a profesionálního pracovního výkonu. Tvůrci vzdělávacích politik a metodik jsou v posledních letech stále pod větším tlakem, aby efektivně vymezili priority dalšího rozvoje vzdělávacích systémů. Je zde jednoznačná poptávka po tom, aby vzdělávací systémy obsahovaly vazby mezi jednotlivými součástmi vzdělávacího systému a obsahovaly dlouhodobou vizi a komplexní strategii. Absence těchto klíčových prvků totiž v minulosti vedla k oslabení vzájemné důvěry mezi jednotlivými aktéry ve vzdělávání.

²⁰ MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: Aspi publishing, 2000, s. 14. ISBN 80-245-0474-X.

²¹ BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2007, s. 29. ISBN 978-80-247-1978-8.

Závěrem lze shrnout, že stálé změny nutí také jednotlivé organizace a úřady plně využívat pracovní potenciál svých zaměstnanců a hledat nové, účinnější formy vzdělávání a rozvoje, zkvalitňování řízení, komunikace, motivace, stimulace pracovníků apod. Od pracovníků se nyní očekává stále vyšší adaptabilita a flexibilita. Pakliže není v organizaci věnována oblasti vzdělávání dostatečná pozornost, nelze očekávat, že bude dosaženo poslání organizace a stanovených cílů. Finanční, ale i materiálové zabezpečení bude i nadále z logiky věci pro organizace nejen ve státní sféře velmi podstatné. Nejdůležitější roli však dle názoru autora do budoucna zastane právě oblast rozvoje lidského kapitálu. Lidé se svými specifickými vlastnostmi a dovednostmi se totiž stali jedním z nejcennějších aktiv organizací.

Seznam použitých zdrojů

Bibliografie:

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BECKER, G. S. *Human capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. 3 vyd. Chicago: University Of Chicago Press, 1994. ISBN 978-0-226-04120-9.

BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.

GALAJDOVÁ, V., BLAŠKOVÁ, M., VETRÁKOVÁ, M., HITKA, M., KUCHAROVÁ MAČKAYOVÁ, V., POTKÁNY, M., LEJSKOVÁ, P. *Rozvoj lidských zdrojov I*. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2007. ISBN 978-80-228-1830-8.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 180 s. ISBN 80-86861-04-X.

MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: Aspi publishing, 2000. ISBN 80-245-0474-X.

MONDY, R. *Human resource management*. 13th ed. Harlow: Pearson Education, 2014. ISBN 978-0-273-78700-6.

PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník: výchova, vzdělání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M. *Problematika Corporate Social Responsibility se zaměřením na lidský kapitál: Gender Studies*

a environmentální management. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. ISBN 978-80-7372-289-0.

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

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 80-86119-70-X.