



# Horizontální rozvoj odbornosti vedoucích pracovníků v rámci programů rotace práce: Systematická literární rešerše

Míča, Ondřej; Číp, Jan

Abstrakt: 100-150 slov

Klíčová slova: Pracovní rotace, horizontální odbornost, vzdělávání pracovníků

---

## Úvod

Cíl práce – Identifikovat pomocí SLR (možné) efekty horizontálního rozvoje odbornosti v rámci programů rotace práce na činnost vedoucích pracovníků, zejména s ohledem na zvládání špatně strukturovaných/nestandardních (tj. nových anebo neznámých situací).

## 1. Teoretická východiska

V ekonomickém kontextu se uvádí dva druhy učení, při kterých vznikají znalosti: vertikální a horizontální. První z nich, vertikální, spočívá v akumulaci znalostí při učení a je velice aktuální díky moderním trendům v ekonomice jako je stále větší specializace lidí na jednu činnost (Li, 2017). Vertikální učení prohlubuje znalosti v určité oblasti a protahuje tzv. T-shape profil člověka směrem dolů. Tato forma učení je běžná například na univerzitách a vysokých školách nebo při zaučování pracovníků v podniku a drží se konceptu od učedníka k mistru. Nejčastěji je tedy toto učení spojeno se stabilní, rutinní činností (Gegenfurtner, 2013). Druhé je horizontální učení, které naopak spočívá v tvorbě znalostí prostřednictvím sdílení znalostí u jedinců, skupin nebo organizací (Li, 2017) a jeho výsledkem je horizontální odbornost. Sdílení znalostí lze označit jako proces, při kterém dochází k výměně explicitních nebo tacitních znalostí mezi jedinci a

# Horizontální rozvoj odbornosti vedoucích pracovníků v rámci programů rotace práce: Systematická literární rešerše

Míča, Ondřej; Číp, Jan / Horizontální rozvoj odbornosti vedoucích pracovníků v rámci programů rotace práce (SLR) vznikají tím znalosti nové (Bencsik, 2017). Toto vertikální učení rozšiřuje T-shape skills jedinců a je spojeno s tím, jak jsou jedinci schopni se adaptovat na nerutinní činnosti ve stále se měnících podmínkách (Gegenfurtner, 2013). V dnešní době se kladou na manažery stále větší požadavky ve smyslu většího počtu podřízených, které musí korigovat. To následně vede i k větší nárokům na porozumění široké škály problémů. Právě zde tedy vidíme hlavní potenciál v rozvoji horizontální odbornosti.

Rotace práce je běžná manažerská technika, která má za cíl pozvednout pracovníkovu motivaci a rozšiřovat jeho znalosti (Ortega, 2001). Motivace je tu myšlena ve smyslu potlačení pocitu otrávení z rutinní činnosti pracovníka a ve smyslu zvýšení zájmu o práci. Při této technice tedy pracovník rotuje napříč různými pracovními pozicemi, což klade nároky na znalosti ve více směrech, protože na jinou pracovní pozici potřebujete jiné znalosti. Mluvíme tu tedy právě o výše zmiňovaném horizontálním učení, které prohlubuje pracovníkovu horizontální odbornost.

Dnes je metoda rotace práce stále nejčastěji aplikována u běžných řadových pracovníků pracujících manuálně (zdroj), naproti tomu však Ortega (2001) uvádí, že pro pracovníky, kteří nepotřebují být velmi kreativní a schopní reagovat na změny to není potřeba a pro podniky, které se nezabývají inovacemi je tato metoda téměř na škodu. Právě pro vedoucími pracovníky jsou však tyto vlastnosti stěžejní, a proto vidíme smysl ve zkoumání rozšiřování horizontální odbornosti vedoucích pracovníků pomocí rotace práce.

## 2. Výzkumné metody a data

V oblasti práce “výzkumná metoda a data” si vysvětlíme jakými metodami budeme argumentovat naše výsledky a zjištění v navazující kapitole. Pro objasnění tématu rotace práce u vedoucích pracovníků bude potřeba provést rozsáhlou analýzu odborných zdrojů, které převážně nepokrývají námi zkoumanou problematiku, proto budeme muset tyto východiska v odborné literatuře identifikovat a přenést na námi zkoumaný cíl. Do odborných zdrojů, které budeme analyzovat řadíme převážně recenzované vědecké články a tematicky publikované odborné knihy.

## 3. Výsledky

# Horizontální rozvoj odbornosti vedoucích pracovníků v rámci programů rotace práce: Systematická literární rešerše

Míča, Ondřej; Číp, Jan / Horizontální rozvoj odbornosti vedoucích pracovníků v rámci programů rotace práce (SLR)

**První výzkumnou podotázkou je, zda rotace práce rozšiřuje horizontální odbornost?**

Během rotace práce je změněna pracovní náplň mimo jiné za účelem rozšiřování znalostí. Eriksson a Ortega (2006) pracovali s pojmem zaměstnanecké učení u rotace práce a ve svých předpokladech uvádí, že pracovníci, kteří rotují, rozvíjí své znalosti díky větším nárokům na jejich rozsah znalostí a díky rozsáhlejšímu tréninku a zaučení než u běžných pracovníků.

Během rotace práce jsou na pracovníka kladeny nároky na porozumění odlišné problematiky, než se kterou se normálně setkává. Jedná často se předmětně podobnou prací, nicméně je tento zaměstnanec stejně nucen naučit se její základní principy, a to během jeho zaučení nebo jeho vlastní aktivitou, tak aby tuto práci byl schopen vykonávat. Při kontaktu s jinými pracovníky v rámci zaučení nebo při komunikaci s novými podřízenými dochází ke sdílení znalostí, přičemž u pracovníka operujícího mimo jeho dosavadní oblast působnosti rozvíjí jeho horizontální odbornost.

Jaké jsou (možné) efekty horizontálního rozvoje odbornosti v rámci programů rotace práce na činnost vedoucích pracovníků, zejména s ohledem na zvládnání špatně strukturovaných/nestandardních (tj. nových anebo neznámých situací)?

Jak jsme již dokázali v předchozích odstavcích, horizontální odbornost zaměstnance se rozšiřuje díky sdílení znalostí, které probíhá během rotace práce. Otázkou však zůstává, zda je tato manažerská technika žádoucí i pro vedoucí pracovníky. Autoři McIntosh a Taylor (2013) ve své práci představují tzv. "T-shape professionals", které charakterizují jako odborníky schopné poskytnout efektivní způsoby řešení problémů a schopné inovativního myšlení, díky kterému se zefektivňuje chod organizace. Tito odborníci disponují nejen rozsáhlou vertikální odborností, ale také širokou horizontální odborností, díky které mají širší pohled na věc. Z tohoto profilu hodnotíme tyto T-shape odborníky jako vhodné pracovníky právě na vedoucí pozice díky schopnosti řešení problémů a zefektivňování chodu organizace, neboť tyto schopnosti jsou pro vykonávání takovéto pozice nezbytné. V rámci systému řízení znalostí se jako jedna z nejdůležitějších složek uvádí spolupráce pracovníků, při které dochází ke sdílení znalostí (Crawford, 2005) a dále jako esenciální faktor vůdcovství v organizaci se uvádí učení, neboť vůdci jsou zodpovědní nejenom za učení osobní, ale taktéž za organizační učení (Baines, 1997). Právě učení stojí za úspěchem T-shape odborníků, kdy u nich dochází jak k rozšiřování vertikální, tak k rozšiřování

# Horizontální rozvoj odbornosti vedoucích pracovníků v rámci programů rotace práce: Systematická literární rešerše

Míča, Ondřej; Číp, Jan / Horizontální rozvoj odbornosti vedoucích pracovníků v rámci programů rotace práce (SLR) horizontální odbornosti. McIntosh a Taylor (2013) dále uvádí, že horizontální odbornost se rozvíjí díky kolektivnímu jednání a spolupráci. Výsledkem jsou potom inovace vzniklé díky znalostem, které byly vytvořeny díky této spolupráci napříč organizačními vazbami (Chesbrough 2003). Právě v tomto místě vidíme souvislost mezi vedoucími pracovníky a jejich rotací práce. Díky rotaci práce se vedoucí pracovník dostane na různá stejně vysoko postavená místa, na která bude muset být patřičně zaučen. Při procesu jeho zaučení bude docházet ke spolupráci se zaučujícím, při kterém bude docházet ke sdílení znalostí. Tyto nově nabyté znalosti budou rozšiřovat jeho horizontální odbornost, protože se nebude jednat o jeho hlavní náplň práce, nicméně horizontální odbornost přinese vedoucímu pracovníku možnost širšího pohledu na věc a na chod celé organizace, díky čemuž bude schopný lépe dosáhnout řešení vzniklých problémů a přicházet s novými inovacemi na zlepšení podnikových procesů.

## 4. Diskuze

Autoři předkládají základní námitky proti užitým předpokladům, metodám, postupu a výsledkům své práce a vyrovnávají se s nimi.
--

Výsledky jsou diskutovány s poznatky prezentovanými v literární rešerši.
--

Diskuze obsahuje samostatnou pasáž věnovanou limitům a omezením.
--

---

## Závěr

---

## Literatura

LI, Pengfei. Horizontal learning. In: The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation. Edward Elgar Publishing, 2017.

GEGENFURTNER, Andreas. Transitions of expertise. Transitions in vocational education, 2013, 305-319.

ORTEGA, Jaime. Job rotation as a learning mechanism. Management science, 2001, 47.10: 1361-1370.

ERIKSSON, Tor; ORTEGA, Jaime. The adoption of job rotation: Testing the theories. Ilr Review, 2006, 59.4: 653-666.

Horizontální rozvoj odbornosti vedoucích pracovníků v rámci  
programů rotace práce: Systematická  
literární rešerše

Míča, Ondřej; Číp, Jan / Horizontální rozvoj odbornosti vedoucích pracovníků v rámci programů rotace práce (SLR)

CRAWFORD, Chris B. Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management. *Journal of knowledge management*, 2005.

UN, C. Annique. Managing the innovators for exploration and exploitation. *Journal of Technology Management & Innovation*, 2007, 2.3: 4-20.

MCINTOSH, Brian S.; TAYLOR, André. Developing T-shaped water professionals: Building capacity in collaboration, learning, and leadership to drive innovation. *Journal of Contemporary Water Research & Education*, 2013, 150.1: 6-17.

ABDUL-JALAL, Hayati; TOULSON, Paul; TWEED, David. Knowledge sharing success for sustaining organizational competitive advantage. *Procedia Economics and Finance*, 2013, 7: 150-157.