

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Řízení procesu vzdělávání v konkrétní organizaci

Lenka Havlínová

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lenka Havlíňová

Podnikání a administrativa

Název práce

Řízení procesu vzdělávání v konkrétní organizaci

Název anglicky

Management of Education of Employees in Organisation

Cíle práce

Hlavním cílem práce je identifikovat a zhodnotit systém vzdělávání v podmínkách konkrétní organizace a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, rozvoj zaměstnanců, metody vzdělávání, znalosti, organizace, výzkum

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BLÁHA, Jiří, MATEJČEK, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vydání. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. Personalistika. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KLEIBL, Jiří, DVORÁKOVÁ, Zuzana, HÜTTLOVÁ, Eva. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 1. vydání. Praha: VŠE, 1998. 147 s. ISBN 80-7079-202-7.
- KLEIBL, Jiří. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN: 80-7179-389-2.
- KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz. Management. 1. vydání. Praha: Victoria publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- KOUBEK, Jiří. Personální práce v malých podnicích. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vydání, rozšířené a doplněné. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. Řízení lidských zdrojů. 5. vydání. Praha: Grada Publishing, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- STÝBLO, Jiří. Moderní personalistika. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1998. 139 s. ISBN 80-7169-616-1.
- URBANCOVÁ, H. Kontinuita znalostí: Jak uchovat klíčové znalosti klíčových pracovníků v organizaci. ADART spol. s r. o., 2013, pp. 168, ISBN 978-80-87829-01-1.
- Vědecké články např. Journal of Competitiveness (vydavatel Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně)
- VODÁK, Josef. Efektivnost vzdělávání zaměstnanců. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- WERTHER, William. B., DAVIS, Keith. Lidský faktor a personální management. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

Předběžný termín obhajoby
2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce
Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

Garantující pracoviště
Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.
Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.
Děkan

V Praze dne 17. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Řízení procesu vzdělávání v konkrétní organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 24.3.2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala především vedoucí mé diplomové práce Ing. Haně Urbancové Ph.D., za cenné rady, konzultace a odbornou pomoc, které mi poskytla během zpracovávání této práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům Městské policie hlavního města Prahy, kteří mi poskytli informace pro praktickou část mé diplomové práce.

Řízení procesu vzdělávání v konkrétní organizaci

Management of Education of Employees in Organisation

Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá procesem vzdělávání u Městské policie hlavního města Prahy. Týká se všech složek přípravy zaměstnanců na výkon povolání včetně průběžných vzdělávacích programů pro obnovování osvědčení strážníka a dobrovolných kurzů.

Cílem této diplomové práce je identifikovat a zhodnotit současný vzdělávací systém nastavený organizací a v případě zjištění nedostatků navrhnout zlepšení.

Teoretická část je napsána na základě analýzy a syntézy sekundárních zdrojů odborné literatury. Informace pro praktickou část práce jsou získány od zaměstnanců organizace a z vnitřních směrnic vydaných organizací. Praktická část je zpracována též na základě kvantitativního výzkumu za použití dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili strážníci napříč celou organizací tak, aby byl zastoupen co největší vzorek a šetření bylo co nejobjektivnější.

Pomocí tohoto výzkumu byla zjištěna převážná spokojenost zaměstnanců se vzděláváním, což svědčí o dobrém nastavení procesu vzdělávání. Mezi negativa patří především nedostatek doplňkových kurzů pro strážníky Městské policie hlavního města Prahy. Jedná se o kurzy použitelné při výkonu služby, jako je první pomoc nebo cizí jazyky.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, rozvoj zaměstnanců, metody vzdělávání, znalosti, organizace, výzkum.

Summary

This thesis deals with the process of education at the Municipal Police of the Capital City of Prague. This study examines all components of staff training for their professions, including ongoing training programmes for renewal of constable certifications and voluntary courses.

The aim of this thesis is to identify and evaluate the current education system, which was set up by the organization, and if there are any deficiencies, to suggest improvements.

The theoretical part is written on the basis of the analysis and synthesis of secondary sources of literature. Information for the practical part of the work was obtained from the staff research and internal directives issued by the organization as well. The practical part is also based on the survey of various questions answered by constables throughout the organization, so that it represented the largest sample and the investigation was as objective as possible.

The research found out that employees are mostly satisfied with training options and that the organization has a good process of education. Among the negatives are mainly the lack of additional courses for constables; these courses could be useful for their performance of services, for instance the course of first aid or foreign languages.

Keywords

Human resources management, staff development, training methods, knowledge, organization, research.

Obsah

1	Úvod	5
2	Cíl a metodika	6
2.1	Cíl práce	6
2.2	Metodika práce	6
3	Teoretická východiska práce	8
3.1	Pojem učení	8
3.1.1	Andragogická didaktika	9
3.1.2	Podnikové (firemní) vzdělávání	10
3.2	Charakteristiky podnikového vzdělávání	11
3.3	Rozvoj zaměstnanců	12
3.4	Vztah práce a vzdělávání	12
3.5	Plánování a realizace vzdělávání v organizaci	13
3.5.1	Plánování vzdělávání	13
3.5.2	Realizace vzdělávání	14
3.6	Tvorba vzdělávacího programu	17
3.7	Metody učení	18
	Monologické metody	18
	Diskusní metody	19
	Případové metody (studie)	19
	Inscenační metody	19
	Ekonomické a manažerské hry	20
	Metoda workshopu	20
	Metoda koučování	20
3.8	Metody učení na pracovišti	21
3.9	Vzdělávání podle kompetencí	21
3.10	Faktory ovlivňující úspěšnost vzdělávání	22
3.11	Zjišťování účinnosti vzdělávacího programu	23
3.12	Budoucnost podnikového vzdělávání	24
3.12.1	Předpoklady k zajištění kontinuity znalostí	25
3.12.2	Typy znalostí	26
3.13	Aktuální informace ze světa podnikového vzdělávání	26
3.14	Shrnutí teoretických východisek	27
4	Vlastní práce	29
4.1	Popis vybrané organizace	29
4.1.1	Historie organizace	29
4.1.2	Organizační struktura	33
4.2	Zákon o obecní policii	35
4.2.1	Povinné zákonem předepsané vzdělávání	35
4.2.2	Vyhláška č. 418	36
4.3	Systém vzdělávání upravený interními směrnicemi MP	37
4.3.1	Nábor k MP	37
4.3.2	Testy fyzické způsobilosti	38
4.3.3	Testy psychologické způsobilosti	39
4.4	Útvar vzdělávání MP	39
4.5	Odborná příprava na útvaru vzdělávání	40
4.5.1	Základní odborná příprava	41
4.5.2	Zdokonalovací příprava	43
4.5.3	Studium středních, vyšších odborných a vysokých škol u MP	45

4.5.4	Zbrojní průkaz.....	45
4.6	Obecné charakteristiky.....	46
4.7	Příprava - prologační kurz.....	50
4.8	Další vzdělávání.....	52
4.9	Informovanost a hodnocení.....	54
4.10	Otevřené otázky v dotazníku.....	54
4.11	Návrhy zlepšení.....	56
5	Závěr.....	60
6	Použitá literatura.....	64
6.1	Zákony a vyhlášky.....	65
6.2	Články.....	66
7	Přílohy.....	I

Seznam obrázků:

Obrázek č. 1:	Cyklus motivace.....	15
Obrázek č. 2:	Tři úrovně změny.....	16
Obrázek č. 3:	Kirkpatrickův model.....	23
Obrázek č. 4:	Organizační a řídicí struktura MP hl. m. Prahy.....	34
Obrázek č. 5:	Zastoupení mužů a žen při vyplňování dotazníku.....	46
Obrázek č. 6:	Věk respondentů.....	47
Obrázek č. 7:	Aktuální pozice strážníků věk 51+.....	48
Obrázek č. 8:	Dosažené vzdělání respondentů.....	49
Obrázek č. 9:	Názor na připravenost strážníků po absolvování prologačních kurzů.....	50
Obrázek č. 10:	Důvody případné účasti, nebo účasti na dobrovolných kurzech.....	53
Obrázek č. 11:	Vybrané dobrovolné kurzy u MP.....	56

Seznam tabulek:

Tabulka 1:	Cena za výstroj a výzbroj jednoho strážníka.....	41
Tabulka 2:	Předměty teoretické části vzdělání v nástupním kurzu MP.....	43
Tabulka 3:	Návrh rozvrhu MP.....	57

1 Úvod

V dnešní rychlé a uspěchané době, kdy konkurenční boj vyhrává ten, kdo má více informací je potřeba umět tyto informace rychle získávat, efektivně s nimi pracovat a umět je co nejlépe využít. Proto je kladen velký důraz na potřebu vzdělávání lidského kapitálu, jakožto nejcennějšího kapitálu podniku. Ovšem je potřeba se zaměřit spíše na obecnou část vzdělávání místo bezduchého učení nějakých definic. Lidé musí umět především improvizovat, být schopni si poradit i v situacích, se kterými se nikdy předtím nesetkali, poskytnout rady, které dříve neposkytovali a sami tyto informace nemají. Musí vědět, kde tyto informace získat a musí být schopni udržet a zvětšovat klientelu podniku pro který pracují.

Zaměstnavatelé si proto často kladou otázku, jak co nejlépe vzdělávat své zaměstnance, aby se mu zhodnotila investice do vzdělávání. V první řadě je potřeba začít už od nábory zaměstnanců do podniku a zaměřit se na to, aby se zaměstnávali co nejkvalitnější lidé s velkým potenciálním přínosem pro společnost. Lidé se zkušeností v oboru a určitým „zapálením pro věc“. Ve firmě musí být nastaven jasně a pevně vzdělávací systém, aby měli zaměstnanci možnost se v něm lépe orientovat. Začínat vstupním vzdělávacím kurzem (zaškolením) přes různá průběžná školení až po specializované kurzy jen pro vybrané zaměstnance, kteří ovšem specializované kurzy ke své práci nutně potřebují.

Vzdělávání zaměstnanců je specifickou, dalo by se říci doplňkovou součástí vzdělávání dospělých. Jedná se o průřezovou disciplínu s pedagogickými, sociologickými, ekonomickými, politickými, psychologickými, profesními, personálními, právními a etickými aspekty. Pro úspěšnou výchovu a vzdělávání dospělých je třeba respektovat jejich zvláštnosti a využívat jejich silné stránky. Dospělý účastník vzdělávacího procesu se od mládeže významně liší a to nejen sociální zralostí, vyrovnaností, ustáleným životním způsobem, systémem hodnot, smyslem pro reálné cíle a praktický život, ale i třeba věkem, úrovní vzdělání, životními zkušenostmi, schopnostmi, vlastnostmi, množstvím volného času, ale i zdravotním stavem. Je třeba vnímat všechny jejich bariéry a brát na ně ohledy a naopak snažit se využít silné stránky účastníků vzdělávání a zvolit pro ně nejvhodnější vzdělávací program.

2 Cíl a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce řízení procesu vzdělávání v konkrétní organizaci je identifikovat a zhodnotit současný systém vzdělávání a přípravy zaměstnanců pro výkon jejich povolání Městského strážníka a v případě zjištění nedostatků navrhnout adekvátní řešení pro zlepšení procesu vzdělávání.

Dílčí cíle

- Zpracovat teoretická východiska současné literatury zabývající se vzděláváním zaměstnanců v organizacích.
- Identifikovat organizaci, základní informace o organizaci, historie organizace, její zařazení v rámci státní správy.
- Identifikovat současný stav vzdělávacího systému strážníků Městské policie hlavního města Prahy (dále jen „MP“).
- Zhodnotit kvality vzdělávání zaměstnanců MP.
- Vyčíslit náklady na nové zaměstnance MP.
- Provést průzkum spokojenosti se vzděláváním a jeho účinností mezi zaměstnanci a vyhodnotit průzkum.
- Navrhnout rozvrh vzdělávání včetně kalkulace nákladů.

2.2 Metodika práce

Diplomová práce je složena ze dvou částí: teoretické a praktické. Teoretická část práce byla zpracována na základě analýzy a syntézy sekundárních zdrojů české i zahraniční literatury, obsahující tematiku vzdělávání zaměstnanců se zaměřením na metody vzdělávání, formy a typy, které existují.

Praktická část práce je zpracována na základě kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Kvalitativním výzkumem bylo zúčastněné pozorování a kvantitativním standardizované dotazníky rozdané účastníkům vzdělávacího procesu.

Identifikace organizace byla zpracována za pomoci internetových stránek Městské policie hlavního města Prahy, odkud byla čerpána většina informací v praktické části práce. Dále

byly získány neformální i formální informace od pracovníků MP. Za pomoci několika členů MP, kteří byli ochotni poskytnout osobní konzultace, byly jejich postřehy použity v praktické části práce. Informace byly poskytnuty zaměstnanci MP ústně, ale i písemně. Kvůli informacím ohledně ocenění jednoho strážníka, během vzdělávacího období, musel být požádán ředitel MP, Ing. Eduard Šuster, o svolení k poskytnutí právě těchto informací.

Pro získání informací ohledně aktuálního stavu vzdělávání zaměstnanců byla použita dotazníková metoda. Byly rozdány dotazníky mezi zaměstnance, kdy hlavním kritériem výběru pro vyplnění dotazníků, byli strážníci, připravující se na zkoušky ministerstva vnitra pro výkon strážníka. Dalšími respondenty byli strážníci v přímém i nepřímém výkonu účastníci se dobrovolné vzdělávací aktivity MP (a to konkrétně lekce anglického jazyka), kteří poté distribuovali dotazníky dále na svých pracovištích. Během prosince 2015 bylo strážníkům rozdáno 157 dotazníků. Jejich návratnost byla 77%, tzn: 121 kusů.

Dotazník obsahoval 17 otázek, typu: otevřené, polootevřené a uzavřené, a byl distribuován v papírové a elektronické podobě zaměstnancům MP. Na jejich distribuci se konkrétně podílely tyto osoby: Mgr. Jana Nováková - lektorka angličtiny na svých hodinách, Mgr. Hana Revíková - lektorka útvaru vzdělávání na hodinách přípravy ke zkouškám ministerstva, Marcela Vališková - sekretářka Obvodního ředitelství MP Praha 2 a dále všichni ORK (odborní referenti kontroly) z jednotlivých Obvodních ředitelství MP, kterým byli dotazníky rozeslány e-mailem.

Pro vyhodnocení dotazníkové části výzkumu byl použit program Microsoft Excel a Microsoft PowerPoint, ve kterých byly vytvořeny přehledné grafy a tabulky pro lepší orientaci. Po zhodnocení výsledků výzkumu byl navržen postup zlepšení systému vzdělávání u MP a také vzorový týdenní rozvrh kurzů, žádaných strážníky, včetně přibližné kalkulace těchto kurzů s ohledem na rozpočet MP na rok 2016.

3 Teoretická východiska práce

V této části diplomové práce jsou uvedeny výsledky analýzy sekundárních zdrojů. Data jsou čerpána z českých a cizojazyčných zdrojů.

3.1 Pojem učení

Učení se je jistý proces změny, který obsahuje nové vědění, konání, rozvoj a vzdělávání a spousty dalších definic, které se dají zahrnout do učení. Ne každé učení je organizované. Může probíhat i spontánně. S učením souvisí tedy i rozvoj. Rozvojem se rozumí dosahování žádoucí změny pomocí učení se. Tato změna má nastolit novou rovnováhu, ale bývá často nemožná nebo trvale neudržitelná. Definice, které Hroník (2007) uvádí v pojmech učení, rozvoj a vzdělávání jsou tyto:

- *Učení se = „proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání“*
- *Rozvoj = „dosažení žádoucí změny pomocí učení (se)“*
- *Vzdělávání = „jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení“ (Hroník, 2007)*

Folwarczná (2010) zase ve své knize uvádí, že většina učení se odehrává nevědomě a je dobré přizpůsobit co nejvíce pracovní prostředí, aby byly příležitosti k učení maximalizovány. Prostor by měl být především otevřený a bezpečný, tak aby se zaměstnanec cítil sám sebou a pociťoval zodpovědnost za svůj osobní i odborný rozvoj. Cyklus učení začíná prvotním definováním současného stavu a úrovně dovedností a výkonu. Aby bylo možno dosáhnout žádoucího stavu, je třeba takovýto stanovit, tzn. stanovit si stav, který má vyšší úroveň výkonu a dovedností, než na které se nyní nachází zaměstnanec. V průběhu učení se porovnává současný a požadovaný stav (v tomto stadiu je možné ještě odhalit nedostatky v systému vzdělávání a napravit je). Na konci musí být kritéria, podle kterých je možno ověřit, zda bylo dosaženo požadovaného stavu. Autorka se zmiňuje o tom, že učení probíhá v cyklu, dokud není dosaženo žádané úrovně.

Dalším takovým pojmem, který do této skupiny patří, je bezpochyby vzdělávání. Vzdělávání patří právě do skupiny organizovaného, vědomého učení a většinou i institucionalizovaného. Vzdělávací aktivity mají svůj začátek a konec. Proto pojem rozvoj obsahuje daleko více činností než pouhé vzdělávání. Při sestavení vzdělávacího programu ve firmě je zapotřebí postupovat systematicky (Hroník, 2007).

Kromě vědomého a nevědomého vzdělávání je podle Veteška (2008) ještě vzdělávání formální a neformální. Formální vzdělávání se odlišuje především místem, kde je prováděno a to v institucích především pak školách (základních, středních i vysokých). Dalším znakem formálního vzdělávání je, že za něj absolvent obdrží potvrzení o absolvování v podobě vysvědčení, diplomu, certifikátu atd. Na druhé straně je neformální vzdělávání, které může mít podobu seminářů, kurzů, kroužků, workshopů atd. Toto vzdělávání může být realizováno u zaměstnavatelů, ve školách, soukromých vzdělávacích institucích, neziskových organizacích atd. a je zaměřeno spíše na zlepšení jedince po stránce zkušenostní, dovednostní nebo kompetenční a mohou mu přinést lepší společenské nebo pracovní uplatnění. Jeho hlavní znak je, že nevede k ucelenému vzdělání, ale úzce se zaměřuje na některou oblast dovedností, zkušeností nebo vědomostí. Tyto neformální kurzy mohou být reprezentovány například: kurzy cizích jazyků, počítačových dovedností, rekvalifikačními kurzy nebo kurzy autoškoly.

3.1.1 Andragogická didaktika

Andragogická didaktika je pojem podřazený učení. Jedná se o didaktiku zaměřenou na vzdělávání dospělých. Andragogická didaktika v sobě zahrnuje tři dimenze podle J. Mužika (2010):

- 1) Kognitivní dimenze – výuka chápána jako propojený proces, pomocí kterého jsou osvojovány vědomosti, dovednosti a návyky. Střídají se zde různé výukové metody: tradiční, moderní, podporované počítačem, multimediální projekty...
- 2) Pragmatická dimenze – kvalitativní význam, vede k osvojení nových kvalit jednání a chování. Během profesního výcviku jde o nácvik určitých vzorů a modelů chování, které jsou poté součástí vykonávané profese. Každý pracovník má určitou pracovní pozici, sociální status a očekává se od něho adekvátní pracovní výkon a určité standardní jednání a chování. K úspěšně vykonávané pracovní roli patří neodmyslitelně další tři věci: odborná kompetence, kvalifikace a osobní kreativita.
- 3) Kreativní dimenze – tato část zahrnuje přechod od fáze osvojování k tvůrčímu obohacování poznání a zkušeností. Účastník se stává aktivním subjektem, který přináší do interakčního vztahu učitel – student vlastní vědomosti a dovednosti.

Všechny tyto tři dimenze jsou vzájemně propojené a tvoří dialektickou jednotku, kde jedna ovlivňuje a podmiňuje druhou a mají tak velký význam pro pracovní způsobilost,

kompetentnost a kreativní účinnost pro rozvoj osobnosti člověka v procesu vzdělávání dospělých.

3.1.2 Podnikové (firemní) vzdělávání

V dnešní době ve většině podniků je vzdělávání téměř povinností a to především díky vnějším vlivům - globalizačním tlakům, jejichž příčinou je vznik nových oblastí podnikání, které potřebuje nové vědomosti, dovednosti personálu, nové technologie a také nové pracovní činnosti a návyky. Pokud jsou vzdělávací aktivity účinné, a tím i využita efektivita vzdělávání realizují se tyto programy v úzkém spojení s jinými činnostmi managementu, jako jsou například: cíl podnikové strategie, orientační změny probíhající v podniku, sociální prostředí, potřeby osobního rozvoje zaměstnanců a další. Výše uvedené aspekty je potřeba účelně sladit s podnikovými cíli, aby tvořili synergický efekt, což je efekt společného působení více jednotlivých sil, který nám dá dohromady jednu společnou. Pokud je dosaženo synergického efektu, je zároveň vzdělávání efektivní. Největším problémem pro podniky je sladění vzdělávacího programu s cíli podnikové strategie (Vodák, 2011).

Podnikové vzdělávání je tedy proces vzdělávání, organizovaný podnikem. Zahrnuje interní a externí vzdělávání. Do interního lze zařadit vnitropodnikové vzdělávání organizované podnikem, které probíhá ve vlastním zařízení nebo na speciálním pracovišti (oddělení). Do externího vzdělávání náleží externí vzdělávání mimo podnik ve specializovaných vzdělávacích institucích nebo školách (Bartoňková, 2010).

Pojem profesní vzdělávání zahrnuje především učení, které předchází nástupu na určitou pozici. Patří sem tedy veškerá školská příprava (základní až vysokoškolská), ale i všechny další formy vzdělávání dospělých obsahově související s výkonem povolání či zaměstnání. Ještě jedním velmi důležitým pojmem je v této oblasti pojem: Další profesní vzdělávání. Jedná se o profesní vzdělávání zaměstnanců během jejich pracovní kariéry. Existuje zde přímá vazba na profesní zařazení dospělého a s tím související ekonomickou činnost. Podstatou dalšího profesního vzdělávání je udržení určitého souladu mezi kvalifikací pracovníka a kvalifikovaností práce, jinak řečeno, aby měl pracovník vždy konkrétní informace co se legislativy, ale například i módních trendů týká (Bartoňková, 2010).

Podle Koubek (2009) patří podniky, které nabízejí vzdělávání nových pracovníků či rekvalifikaci těch stávajících k atraktivnějším vzhledem k těm, které tyto možnosti nenabízí. Jedná se o určitý vstřícný krok organizace, která tak dává najevo, že si svých zaměstnanců váží. Pro organizaci je to ale náklad, který se jí vždy nevrací. Dává spoustu peněz na proškolení zaměstnanců, k zvýšení jejich konkurenceschopnosti na trhu práce a s rizikem odchodu tohoto zaměstnance ke konkurenci.

Podnikové nebo profesní vzdělávání nelze chápat jen jako předávání poznatků, ale především jako permanentní zkvalitňování lidských zdrojů. Při vzdělávání pracovníků je třeba brát v potaz zájmy zaměstnanců a pokusit se je propojit se vzdělávacím programem podniku. Integrace zájmového vzdělávání přináší kultivaci osobnosti. Osobnost je tak dotvářena a její hodnotová orientace je nezbytným doplňkem kvalifikačního vzdělávání. Tento systém vzdělávání je zcela běžný u velkých firem typu BMW, IBM, Microsoft...na základě tvrzení, že jakákoliv kultivace osobnosti zkvalitňuje také lidské zdroje. Zaměstnavatel může tyto výhody poskytnout zaměstnanci formou benefitů, nebo vytvořením zájmových kurzů přímo podnikem. Zaměstnanci si tak zvykají na vzdělávání a na aktivitu při učení. Aktivita zájmového vzdělávání mohou významně zkvalitňovat život zaměstnance tím, že má subjektivní pocit spokojenosti z naplnění života (Šerák, 2009).

3.2 Charakteristiky podnikového vzdělávání

Podnikové vzdělávání se nezaměřuje pouze na vzdělávání jako takové, ale i na formování sociálních vlastností u zaměstnanců, jejich postojů, názorů a samozřejmě přispívá i ke zkvalitňování a zvyšování efektivity procesů v organizaci. Má tedy širší význam než pouze edukativní. Kompetence v rámci vzdělávání zaměstnanců přísluší většinou personálním útvarům organizace. Pokud podnik realizuje vzdělávání pro své zaměstnance, dává jim najevo, že si jich váží, a chce si je udržet a rozhodně je neplánuje propustit. Na svoje náklady zvyšuje podnik perspektivu lidí, kteří mohou kdykoliv odejít ke konkurenci (Vodák, 2011).

Aby vzdělávání zaměstnanců bylo efektivní a vyplatilo se organizaci, je zapotřebí, aby bylo systematické a vycházelo z celkové podnikové strategie. Navíc vyžaduje spojení více odborníků, nebo ideálně více oddělení v podniku. Dále může docházet k spojení interních odborníků s externími a jinými vzdělávacími organizacemi (Vodák, 2011).

3.3 Rozvoj zaměstnanců

Jelikož je potřeba zaměřit vzdělávání pracovníků široce, ne jen na formální vzdělávání, může v některých podnicích docházet ke vzniku neformálních, dobrovolných vzdělávacích programů nebo kurzů. Zda kurzy budou zaměstnanci plně využity, záleží především na nadřízených těch zaměstnanců, kteří mají o kurzy zájem. Samotná realizace jednotlivých kurzů může probíhat následujícím způsobem:

1. Zaměstnanec požádá svého nadřízeného, pokud se chce účastnit nějakého kurzu a ten mu to schválí s ohledem na náladu, rozpočet, požadavku, originalitě požadavku nebo míře vzájemných empatií se zaměstnancem. Nebo posílá ke schválení vyšší instanci.
2. Ve druhém případě může být vedoucí přesvědčen o nutnosti prohloubení v určité dovednosti a tak sám vyšle zaměstnance na vzdělávací akci (někdy až po schválení vyšší autoritou).
3. Organizace má limity pro pracovníky (např. finanční, časové, počty kurzů atd.). Po dohodě zaměstnance s nadřízeným je přes personální útvar zaměstnanec přihlášen.
4. Stanovení rozpočtu na rozvoj zaměstnanců, kde záleží na tom, který útvar, nebo pracovní skupina si „urve“ větší podíl.

Některé z výše uvedených způsobů jsou více vhodné a některé méně. Vždy ale záleží na konkrétní organizaci a jejím momentálním stavu a systému organizovanosti (Pilařová, 2008).

3.4 Vztah práce a vzdělávání

Přirozenou součástí společenského vývoje je zvyšování kvalifikačních požadavků na výkon práce a tento trend je dále umocňován současnými modernizačními trendy. Zvyšování kvalifikačních požadavků práce vyžaduje i zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Tím je ovlivněno i sociální rozvrstvení společnosti (Kadlecová, 2008).

Beneš (2008) rozdělil účel vzdělávání na tři hlavní body: 1) druhá šance na vzdělání pro lidi, kteří doposud nezískali vzdělání podle svých představ nebo o toto vzdělání zatím neprojeví zájem. V rozvojových zemích je příkladem alfabetizace a ve vyspělých se jedná o získání úplného středoškolského nebo vysokoškolského vzdělání 2) odborné vzdělávání pro zvyšování kompetencí, a jako poslední uvádí autor 3) rozvoj schopností pro vyplňování určité role (sociální, funkcionální, atd.). Dále uvádí, že v mnoha zemích je individuální rozvoj jednotlivce spojen se sociálním cítěním, solidaritou, sociální soudržností a výchovou k občanství.

Vyšší náročnost pracovních činností je většinou (nikoli vždy) spojena s vyšším společenským postavením. Hlavním rysem moderních společností je, že rozšiřuje variabilitu práce především na středních úrovních žebříčku, tedy práce, které vyžadují vyšší, avšak ne nejvyšší, úroveň kvalifikace (Kadlecová, 2008).

3.5 Plánování a realizace vzdělávání v organizaci

Plánování a realizace vyžaduje vždy předem promyšlenou přípravu. Je zapotřebí sehnat veškeré podklady stěžejní pro kvalitní přípravu, plánování a realizaci.

3.5.1 Plánování vzdělávání

První co je potřeba udělat při implementaci vzdělávacího systému v organizaci je proces plánování, ve kterém se identifikují potřeby vzdělávání a vypracuje se návrh vzdělávacího programu (plánu, projektu), který zahrnuje přípravy učebních osnov a materiálů splňující požadavek na cíl vzdělávání (Vodák, 2011).

Tvorba plánu obsahuje: Přípravnou fázi, realizační fázi a fázi zdokonalování. V přípravné fázi se provádí specifikace potřeb, analýza účastníků a především stanovení cílů vzdělávacího projektu. V případě větších cílů mohou být stanovovány i dílčí cíle. Realizační fáze již zahrnuje samotný vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Zde jsou stanoveny techniky, kterými bude vzdělávací proces realizován. Při volbě technik je třeba zohlednit několik hledisek především počet účastníků, priority podniku atd. Poslední fází je fáze zdokonalování, kde jde o průběžné hodnocení jednotlivých vzdělávacích etap. Hledají se chyby a navrhuje další možná zlepšení k účinnějšímu vzdělávání. Mezi nejčastěji pokládané otázky během tvorby vzdělávacího plánu patří především: Jaké téma vzdělávání je třeba? Jaká bude cílová skupina účastníků? Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat? Která vzdělávací instituce bude zvolena? Kde se vzdělávání uskuteční? Jak a kdy se bude hodnotit vzdělávání a jeho cíle? Jaké jsou nebo budou náklady? (Vodák, 2011)

3.5.2 Realizace vzdělávání

Po přípravné fázi přichází fáze realizační, která vychází z plánů podnikového vzdělávání. Tato fáze se skládá z několika nezbytných prvků, kterými jsou: cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori.

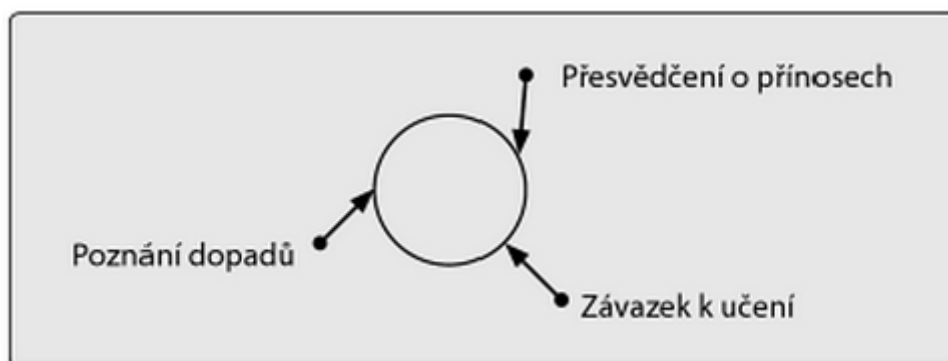
Cíle: Nejdůležitější součástí, která je určena stanovením potřeb vzdělávání. Cíle mohou být programové, ty zahrnují cíle celého vzdělávacího programu, a konkrétní cíle vzdělávacích akcí a ty obsahují jednotlivé aktivity, které mohou dále obsahovat dílčí cíle (Vodák, 2011).

Jinak vidí rozdělení cílů Dvořáková (2015), která z hlediska pedagogiky rozděluje cíle na tři druhy: Cíle kognitivní (neboli vzdělávací), cíle afektivní (postojové) a cíle psychomotorické (výcvikové). K tomuto dodává, že pokud chce být působeno na žáka, je třeba rozvíjet všechny tyto tři složky. Autorka dále uvádí, že cíle vzdělávání tvoří ucelený systém, ve kterém jsou obecné cíle stále více a více konkretizovány. Toto znázorňuje pomocí pyramidy, na jejímž vrcholu jsou zmíněné obecné cíle a dole na její základně jsou cíle konkrétní vzdělávací aktivity (Vodák, 2011).

Program: Aby bylo učení opravdu efektivní, musí se účastníci prokazatelně něco naučit. Učení je trvalá změna vědomostí, dovedností, názorů a postojů nebo pracovního chování. Pro naplnění významu programu je třeba zajistit vyjádření všech účastníků k jednotlivým částem programu, vyjádření očekávání od kurzu, uzavření kontraktu na počátku programu a vytvoření dostatečné časové rezervy lektorama na realizaci závěrečných činností zaměřených na opakování a ujasnění nejasností (Vodák, 2011).

Motivace: zvyšování vlastního potenciálu vlivem motivace je velmi významným prvkem vzdělávacího procesu. Cyklus motivace účastníků je znázorněn na obrázku číslo 1 (Vodák, 2011).

Obrázek č. 1: Cyklus motivace



Zdroj: (Vodák, 2011)

Je důležité, ve které fázi motivace se účastníci nacházejí a podle toho s nimi individuálně pracovat. Každý z účastníků se může nacházet v jiné fázi a je důležité zvážit způsob jak jej v tomto cyklu posouvat. Motivovanost účastníků bude záviset mimo jiné i na tom zda, a jakou hodnotu přikládají účastníci učebním aktivitám vzhledem k jejich aktuálnímu pracovnímu zařazení, budoucí kariéře, náročnosti úkolů v rámci vzdělávacích aktivit a zda jde o jednorázovou vzdělávací akci nebo kontinuální vzdělávání.

Účastníci: Účastníci jsou ti, komu je vzdělávání přímo určené. Motivační připravenost účastníků závisí mimo jiné i na emocionálním rozpoložení, kulturním a vzdělanostním zázemí. Dále také na citovém stavu a dispozicích účastníka, ze kterých poté vychází jeho přístup k učení. Podle toho jakým způsobem člověk přijímá informace je možné rozdělit učící typy na: aktivista, reflektor, teoretik a pragmatik.

Aktivista: Tito lidé se projevují zejména při krátkodobých krizích. Mají rádi nové rychlé výzvy vyžadující řešení tady a teď, ale dokáží být otráveni řešením dlouhodobých problémů.

Reflektor: Jedná se o osobu odrážející názory, která stojí ráda v pozadí dění a o věcech může přemýšlet nebo sledovat činnosti, což jí umožňuje být nad věcí, poslouchat nebo pozorovat skupinu při práci.

Teoretici: Potřebují mít ve věcech logiku, nějaký princip, základní předpoklad... Jsou analytičtí a objektivní.

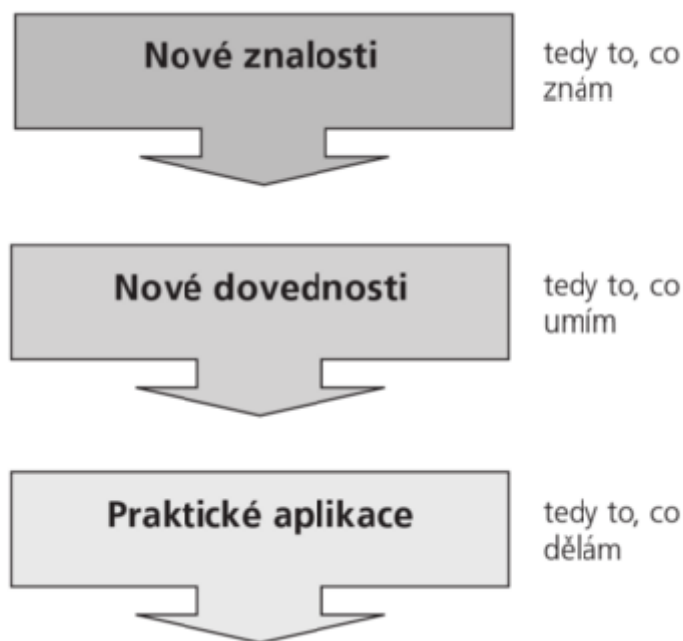
Pragmatici: Jsou to inovativní lidé, pátrající po nových myšlenkách. Chtějí vyzkoušet stále nové věci a berou problémy a příležitosti obvykle jako výzvu (Vodák, 2011).

Metody vzdělávání: Jsou velmi důležitým nástrojem zajišťujícím vzdělávací proces. Výběr a použití vhodné metody musí vždy odrážet požadavky a potřeby podniku. Metody vzdělávání se mohou rozdělovat podle různých hledisek: např.: metody vzdělávání na pracovišti (on the job) a mimo pracoviště (off the job). K dosažení vyšší efektivity vzdělávání se dobře použít kombinaci více metod, mezi které patří například: přednášky, semináře, participativní metody, trénink atd.

Lektoři: Proces vzdělávání je velmi složitý proces, při němž jsou největší nároky kladeny na lektora. Ten musí znát především dobře skupinu, ve které má působit jako lektor. Dalším velkým úkolem je zvolit efektivní formu výuky s ohledem na individualismy. Dobrý lektor musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností, čímž si zajistí respekt a důvěru klientů (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Podle Hroník (2007) musí proces vzdělávání projít hierarchií, která se skládá nejprve ze znalosti, po poznání znalosti následují dovednosti a po osvojení si dovedností praktická aplikace, viz obrázek číslo 2: Tři úrovně vzdělávání. Vše probíhá na pozadí, které tvoří hlavně motivace, postoje a emoce.

Obrázek č. 2: Tři úrovně změny



Zdroj: Hroník (2007)

3.6 Tvorba vzdělávacího programu

Vzdělávací program je třeba volit podle několika hledisek. Mezi prvotní hledisko, ke kterému je třeba přihlížet, patří především cíloví zájemci o vzdělání. Jiný vzdělávací program bude nastavený pro děti a jiný pro dospělé. Dvořáková (2012) uvedla ve své knize například: *„Dospělí mají jinou přirozenost a potřeby, namátkou: Jednorázová školení na rychlé zafixování jim zpravidla nestačí, jen zcela výjimečně aplikují informace ze studijních materiálů, naopak nové věci absorbují nejlépe akcí a prožitkem, musí mít příležitost učit se z chyb, potřebují pravidelnou zpětnou vazbu ke svému pokroku a nástroje k sebekontrolé.“* Mezi milníky tvorby vzdělávacího programu patří 1. Vzdělávací koncept program, 2. Určení cílové skupiny, 3. Diagnostika účastníků výuky. V mnoha firmách patří vzdělávací program firem mezi jejich know-how, zvláště pokud podnik využívá speciální formu vzdělávání pracovníků.

Mezi důležité profesní kompetence manažera vzdělávání patří prosadit projekt kurzu do praxe a učinit ho tak „životaschopným“. Každý vzdělávací program začíná jako určitá představa, která by měla vzejít z analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb. Tato představa by měla obsahovat poslání, funkci, cíle a eventuálně i obsah. Může ovšem vzniknout i spontánně nebo na přání objednavatele kurzu. Cílová skupinu se liší, podle oblasti pohybu. V rámci podnikového vzdělávání je možno určit skupinu konkrétně, ale například na otevřeném komerčním trhu vzdělávání to je větší problém. Cílové skupiny jsou mnohdy vytvářeny na základě požadavku zaměstnavatele na konkrétní pracovní pozici, či umístění absolventů kurzu. Diagnostika účastníků může probíhat dvěma způsoby: jedná se buď o profesní diagnostiku, nebo diagnostiku osobnosti. V této diagnostice je pozornost zaměřena na monitorování průběhu vyučování a učení, nárůstu vědomostí či dovedností a ověřování výukových postupů (Mužik, 2010).

Hroník (2007) tvrdí o tvorbě vzdělávacího programu, že vychází ze strategie rozvoje a vzdělávání, která je ovšem opět závislá na vyšších strategiích, jakými jsou například: personální nebo business strategie a vytvářejí se po dobu několika let. Podle této strategie rozvoje musí být rozvíjena organizace (organizační rozvoj), ale současně se nesmí zapomínat na jednotlivce a tyto dva rozvoje musí jít vždy ruku v ruce. Organizační rozvoj je zaměřen na rozvoj celé organizace a týmů nebo skupin v ní působících. Pro tento rozvoj je charakteristická společná práce na určitých problémech za stálého provozu. Občas se stane, že

si strategie odporují nebo je nelze použít dohromady. Jde například o situaci, kdy chce firma v prostředí pravidel, řešení problémů organizace a přesně definovaných zájmů organizace podnítit individuální iniciativu a tvořivost jednotlivce. V této situaci by byl jednoznačně nejlepší synergický efekt těchto dvou situací.

3.7 Metody učení

Didaktické metody představují základ interakce mezi lektorem a účastníkem výuky. Didaktické metody se velmi rychle mění postupem času vzhledem k novým technologiím, ale i potřebě moderního světa a jeho myšlení.

Hroník (2007), který na učení nahlíží jako na přirozený proces. Ve své knize uvádí tyto tři metody:

- 1) Zvědavé chování a učení se hrou, které je nejčastěji realizováno formou hry v prostředí zbaveném napětí, tzn. mimo školu a jiné vzdělávací instituce. Jedná se o spontánní situace, které vznikly díky zvědavosti. V rámci této metody je po staletí pokus o vytvoření tzv. školy hrou.
- 2) Učení se metodou pokusu a omylu nebo úspěchu, již neprobíhá v zcela uvolněném prostředí jako první metoda, ale v prostředí, kde je znám cíl, jak bude probíhat měření, jaká je dosahována změna a případně i metody vedoucí k dosažení cíle. Ve většině případů se jedná o zvládnutí nového problému již osvědčeným způsobem. Pokud se to nepovede naučeným způsobem, dochází ke změně a formování již znalého postupu.
- 3) Učení se pomocí kritického odstupu. Tato metoda staví na tom, že je zapotřebí vždy reflektovat, ohlédnout se a kriticky zhodnotit řešení nové situace.

Monologické metody

Monologické metody jsou založené na promluvě lektora, který sděluje své poznatky a zkušenosti účastníkům, kteří většinou pasivně naslouchají, což je na této metodě často kritizované, jelikož to může oslabit motivaci k poznání a učení. Velmi záleží na osobnosti lektora, jak dokáže své poznatky předat účastníkům, tak aby byly co nejvíce logické, utříděné, přehledné, jasné a srozumitelné, a také jak dokáže účastníka zaujmout a nadchnout. Musí vzít v potaz, že pozornost po určité době upadá a udělat přednášku pestrou s využitím verbální i neverbální komunikace k podněcování emocí účastníků. Zažitým standardem se pomalu ale jistě stávají power-pointové prezentace. V rámci monologických metod lze uvést další dělení

na: „klasickou“ přednášku, přednáška ex-katedra, výklad a vyprávění, seminář a cvičení (Mužík, 2010).

Diskusní metody

Základem těchto metod je učební rozhovor. Podle Maňák, Švec (2003) se však od rozhovoru (na který plynule navazuje) odlišuje formou komunikace, při níž si účastníci vyměňují názory na dané téma na základě svých znalostí. Dřívější učební metody z 60 let se ještě o této diskusní metodě vůbec nezmiňují. Jedná se o novou metodu, kterou oceňují především učitelé a pokládají ji za nepostradatelnou součást výuky. Diskuse jako taková má další synonymní výrazy jako: disputace, rozprava, beseda, rokování a výměna názorů.

Diskusní metoda je nejvhodnější učební metodou pro dospělé jedince a malou skupinu. Dopředu je potřeba připravit několik otázek, aby se diskuze směřovala cíleně a mít připravené samozřejmě náhradní otázky pro případ, že účastník některou z otázek nezodpoví. Nevýhodou této metody je především velká časová náročnost vzhledem k učební jednotce informace. Kladení otázek u této metody rozhoduje o úspěchu případně neúspěchu učebního rozhovoru (Mužík, 2010).

Případové metody (studie)

Jedná se o dnes již klasickou metodu pocházející z Harvard Business School, která je zaměřená na řešení problémové situace z hospodářské a řídicí praxe a dominuje v ní správné rozhodnutí účastníků v dané situaci, v daném čase a za daných podmínek. Tato metoda těží z účastnických individuálních pracovních zkušeností. Příprava této metody je pro lektora poměrně složitá. Musí brát ohled na to, jací lidé budou případ zpracovávat a zda mají potřebné zkušenosti k jeho vyřešení. Cílem této metody je, aby si účastníci osvojili skutečně nosné postupy samostatného myšlení a jednání (Mužík, 2010).

Inscenační metody

Teoretický základ této metody vypracoval psychiatr Moreno. Jedná se zde o mnohostranné hraní rolí. Pracovní pozice člověka je většinou spjatá s určitými standardy výkonu, pracovní náplní, profesními činnostmi apod. To ovlivňuje sociální klima na pracovišti. Na pracovní pozici působí i řada jiných vnějších a vnitřních faktorů. Inscenační metoda umožňuje pracovníkům vyzkoušet si na vlastní kůži nejrůznější pracovní situace a hledat jejich řešení

a získat zkušenost založenou na vlastním prožitku. Dále pak posilovat vztahy pracovní pozice-role a očekávané jednání a chování (Mužík, 2010).

Ekonomické a manažerské hry

Vznik ekonomických her je dán historicky a vznikl z konkrétních potřeb. Řízení podniků se postupem času stává složitější a složitější kvůli používání stále nových technologií a postupů. Použití principu her je jednou z nejlepších metod výuky vůbec. Konkrétně manažerské hry sledují cíl „nácvik“ rozhodovacích procesů. Při těchto hrách se střetávají kvalitativní a kvantitativní vztahy na pracovišti a různé zájmy jednotlivců a skupin. Jedním z charakteristik ekonomických her je vzájemná vazba rozhodnutí, které ovlivňuje konečné výsledky (Mužík, 2010).

Metoda workshopu

Workshopy jsou pracovní setkání, na nichž se lidé v uzavřeném kruhu věnují zvolené tematické. Jedná se o didaktickou metodu navazující na přednášku, nebo jinou vzdělávací aktivitu, při níž se klade důraz na určitou cílovou skupinu. Při této metodě se ve skupině pomocí skupinového rozhovoru řeší skutečné problémy způsobem moderování, které je zde důležitou dovedností. Nedílnou součástí workshopu jsou způsoby vyhodnocení výstupů a řešení vytyčených problémů. Mezi silné stránky této metody patří především: Soustředění na jedinou tematiku, skupinové výsledky workshopu, řešení problémů (konkrétní řešení konkrétních problémů), důsledná vizualizace, aktivizace účastníků, pozitivní atmosféra a volné plány (Mužík, 2010).

Metoda koučování

Koučink pochází původně z oblasti sportu. Kouč je ten, kdo učí sportovce plně využívat svůj potenciál a vede je k zvýšení výkonů. Koučink tedy naučí jedince jednat tak, aby bylo dosaženo maximálních výkonů za podmínky osobní rovnováhy a osobního rozvoje. Přichází otázka jaký je rozdíl mezi učením a koučováním. Koučování je na rozdíl od učení primárně zaměřeno na formování osobnosti člověka a na rozvoj jeho schopností, naplňování jeho potřeb a změnu postojů a názorů. Koučink je svou podstatou blízký i tzv. mentorování, v němž zkušenější pracovník (manažer) vede v pracovní činnosti méně zkušeného „svěřence“. Koučink staví na tom, že lidé mají vnitřní vůli se stále zlepšovat a zdokonalovat a touží po úspěchu. V koučinku je typická touha dosahovat stále „vyšší mety“, což vede k touze se zdokonalovat. Koučink je momentálně velmi žádaná služba v rámci edukace. Ten, kdo

poskytuje službu, se nazývá kouč a člověk, kterému je poskytována pak koučovaný (Mužík, 2010).

Další názor na metodu koučování přináší i Dvořáková (2012), která o této metodě říká, že zaujímají přední postavení při rozvíjení lidského kapitálu. Její hlavní výhodou je: neformálnost, snadnost provedení a příjemná forma vzdělávání. Velmi dobrým příkladem jsou sportovní týmy, které dosahují výborných výsledků, většinou pokud mají zkušeného kouče nebo hrajícího kapitána.

Vrcholové vedení podniků začalo opouštět koncept: „skoč do vody a plav“ a nahrazuje ho řídicí linií „manažerů-koučů“ a motivují manažery, aby sdíleli své znalosti a zkušenosti se svými týmy. Důležité přínosy této metody jsou: výkonnost, účinnost, spolehlivost a výnosnost. Správně zavedený systém koučinku může být přínosný především ve vyhledávání vysoce talentovaných jedinců a identifikaci nástupců, vedení lidí k zodpovědnosti za výsledky, poskytování okamžité zpětné vazby ohledně žádoucích výkonů a neformálním odměňováním.

3.8 Metody učení na pracovišti

Existuje spousta vyzkoušených a vysoce efektivních metod učení se na pracovištích. Každá metoda má své výhody, ale i nevýhody a je zcela bezesporu, že pro každou firmu musí být vytvořeno na míru jejím požadavkům, které obsahují časovou dotaci, dosažení určité úrovně, nebo např. celkovou cenu. Do metod učení na pracovišti lze zahrnout řadu dalších vzdělávacích metod, ať krátkodobých či dlouhodobých. Jedním z nich může být např. instruktáž při výkonu práce, která se zaměřuje spíše na krátkodobé cíle, naopak školení se snaží připravit zaměstnance na delší časový úsek výkonu jejich práce. Asistování zase pomáhá postupně osvojovat různé druhy práce, kde je potřeba pokrýt více druhů prací pro získání určité vyšší pozice. Dále sem patří metody: koučing, mentoring, conselling, pověření úkolem, rotace práce, nebo třeba i pracovní porady (Mužík, 2010).

3.9 Vzdělávání podle kompetencí

Toto vzdělávání má také zkratku CBE (competency-based education) a jeho podstata spočívá v tom, aby byl jedinec připraven zvládat efektivně situaci a úkoly v budoucnu a aby se stával autonomnějším při dosahování osobních i společenských cílů. CBE patří pod CBA, což je přístup podle kompetencí v překladu (competency-based approach), který vznikl v 70. letech 20. století v Severní Americe.

Při CBA je učení organizováno podle toho, jaké kompetence mají být rozvinuty (tedy se zaměřením na cíl). U vzdělávání dospělých, neboli v oblasti dalšího vzdělávání se stanovení cílů týká takových situací a úkolů, jejichž kompetentní zvládnutí je očekáváno a navíc je předem definováno (v modelu kompetencí konkrétní organizace nebo v národním standardu pro výkon profese). Velmi moderním a převažujícím se začíná stávat CBA ve formálním vzdělávání dětí a mládeže především v primárním vzdělávání. K této změně došlo tlakem společenských změn. Především pak touhou odstranit rozdíl mezi tím co zaměstnanec zná, umí a jak koná a tím co má dělat, aby jeho výkon byl efektivní. Tento přístup není ovšem pouze pro přípravu na budoucí kompetence pracovníků, ale i pro ve vzdělávání zájmovým a občanským a nabyté zkušenosti budou využity ve všech aspektech lidského života (Veteška & Tureckiová, 2008).

3.10 Faktory ovlivňující úspěšnost vzdělávání

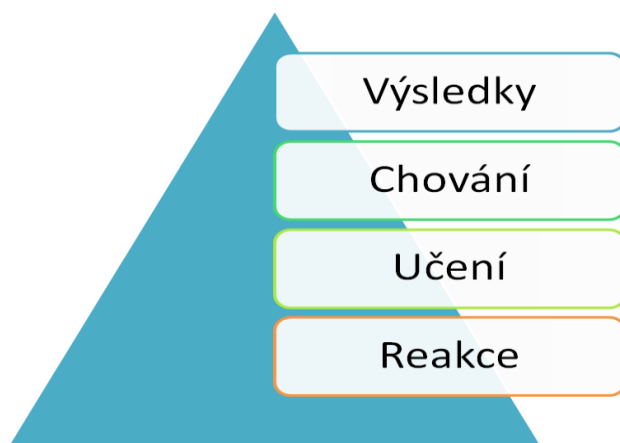
Podle Urban (2009) existuje z pohledu controllingu dost faktorů, které mohou mít vliv na úspěšnost vzdělávacího procesu v organizaci. Personální management informuje manažery podniku, zda bylo dosaženo uspokojivé míry vzdělávání a proto musí znát i faktory působící na úspěšnost nebo naopak neúspěšnost vzdělávacího programu v podniku. K těmto faktorům bezpochyby patří: nerušený průběh vzdělávacího procesu, koncentrace účastníků (krátkodobá i dlouhodobá), motivace, odpovědnost za dosažené výsledky (i nepřímo přes personalisty nebo nadřízené). Fatální důsledky vzdělávacího programu s nulovou účinností mají právě procesy vzdělávání, za něž není nikdo z výše uvedených osob odpovědný. Motivace je velmi důležitý prvek v celém procesu učení. S touto motivací je potřeba pracovat tak, že by měla být u zaměstnance vyvolána před začátkem vzdělávání, být stále udržována během procesu vzdělávání a zůstat ideálně zachována i po skončení vzdělávacího procesu. Motivace u zaměstnance může být dosaženo pouhým vysvětlením, co nového vzdělání přinese jemu samotnému a poté i celé organizaci nebo zvýšení odměn při reflektování nově naučených věcí do svých pracovních postupů, získání vyšších pravomocí, získání vedoucí pozice, nebo účast na zajímavém projektu. Důležité je jak zahájení školení proběhne. Je vhodně zahajovat „shora“, aby došlo k posílení významu školení a účastníci mohli okamžitě začít uplatňovat nově nabyté vědomosti v praxi. Pro motivaci v průběhu by měli být aktivně zapojeni školení pracovníci, kteří by měli mít možnost si vše vyzkoušet v praxi. Částečně se tedy musí jednat o zábavnou formu- klidně i hru. Po návratu zaměstnanců z kurzu je potřeba, aby nově nabyté

vědomosti začali okamžitě reflektovat v praxi, jinak je dokázáno, že do tří měsíců většinu (90%) nově naučených věcí zapomenou.

3.11 Zjišťování účinnosti vzdělávacího programu

Posuzování účinnosti vzdělávacího programu je možno rozdělit na dvě části. V první části se zkoumá didaktická účinnost v průběhu akce (nárůst vědomostí, dovedností, profesních návyků) účastníků výuky. Ve druhé (obtížnější) se zkoumá hodnocení dopadu vzdělávání na efektivnější provádění pracovních činností absolventů kurzů. Existuje několik přístupů k hodnocení účinnosti vzdělávání. Nejvíce rozšířený je tzv. Kirkpatrickův přístup (viz obrázek číslo 3), který vymyslel roku 1994 Donald Kirkpatrick. Jedná se o inspirativní přístup, který si řada podniků modifikuje pro své vzdělávací činnosti. Tento postup hodnocení vzdělávacích činností spočívá v hodnocení od základní (spodní části) a vždy musí být zvládnuta část blíže základně, aby se mohlo jít na další. První, co by se mělo hodnotit je: Reakce (spokojenost účastníků se vzdělávacím programem, relevantnost pro jejich práci, užitečnost), po vyhodnocení reakce následuje úroveň: Vyučování a učení (jak moc rozšířili účastníci své znalosti, dovednosti, změna postojů) testování na této úrovni je náročnější než na první úrovni, Chování (jak změnili účastníci své jednání a chování na pracovišti, zda využívají naučené a získané vědomosti v každodenním životě) a poslední úroveň: Výsledky (jaké výsledky výuky se projevily v profesní praxi absolventů), (Mužík, 2010).

Obrázek č. 3: Kirkpatrickův model



Zdroj: vlastní zpracování

Další možnosti jak hodnotit vzdělávací systém nastiňuje Dvořáková (2012), která uvádí že hodnocení má vždy několi rovin a to: vyhodnocení dopadu právě probíhajících a ukončených

kurzů, tj. využití získaných vědomostí na úrovni jednotlivců, týmu a celé společnosti, dále ověřování, zda změny ve výkonu skutečně nastaly, na základě plánu, který byl před samotným vzděláváním stanoven, hodnocení z pohledu účinnosti rozvoje jako formy odměny, tzn. prvku motivačního systému, prokazování, zda vzdělávací aktivity byly z nákladového hlediska nejefektivnější ze všech možností a zda došlo k dynamické úpravě kvalifikační mezery zaměstnance. Hodnocení může probíhat během realizace vzdělávání v podniku např. formou vyslovení očekávání nebo prvních dojmů zaměstnanců ze vzdělávání. Dále může probíhat i v přestávkách nebo na konci a to formou ústní nebo písemnou. V některých podnicích jdou do takových detailů jako je hodnocení stravy, ubytování, atmosféry s ohledem na to, že všechny uvedené aspekty mají na vzdělávání vliv. Pro lepší hodnocení vzdělávacího programu existuje souhrn otázek (z různých okruhů), které je třeba si na konci vzdělávání položit, a to: Je možno včas zajistit dostatek vhodných podkladů pro analýzu? (Identifikace), je možnost zajistit potřebná školení ve správný čas? (Plánování), Bylo školení při optimalizaci nákladů dostatečně na úrovni? (Realizace), byly během vzdělávání podmínky pro dosažení konečného efektu rozvoje? (Hodnocení), a další otázky, podle toho co je potřeba zjistit.

3.12 Budoucnost podnikového vzdělávání

Podle Piccano (2015) je budoucnost vzdělávání přenesena do virtuální roviny a nejrozšířenější metodou se stane metoda učení online neboli online education. Ve svém článku na téma online education uvádí, že aplikace pro online vzdělávání se každým rokem vyvíjí rychleji a rychleji. Samozřejmostí se stal přesun z tradiční metody vyučování tváří v tvář na tuto online metodu. Vývoj kompletních online programů probíhá na více regulované bázi. Jakmile vysoká škola nebo univerzita dosáhne úspěšného vyvinutí plně online kurzů nebo programů, bude tendence k rozvoji více kurzů a programů, až do bodu nasycení. Zatímco poptávka a zájem studentů mohou podpořit kurzy v určité akademické disciplíně, to samé nemusí nutně platit u všech kurzů. Karierně orientované předměty jako jsou obchod, IT technologie a vzdělávání obecně, se stávají stále populárnější. Kromě zcela online přístupu bude vše jasnější a přesnější a stane se tato metoda velkou pomocí prolínajícímu se vzdělávání, zejména v tradičním proudu vysokoškolského vzdělávání. Prolínající se učení je nejlépe vnímaná metody z metod: tváří v tvář a online metodě. Administrátoři, fakulty a studenti podporují tuto prolínající se metodu. Výsledky průzkumu na začátku roku mezi prezidenty amerických univerzit ukázal, že třičtvrtiny z nich u soukromých institucí a téměř 80 % u veřejných institucí věří v úspěšnost a pozitivní dopad této prolínající se metody, která v sobě zahrnuje komponenty z metod tváří v tvář a online metody. Tato prolínací metoda

bude také spočívat ve spojení více užitečných věcí dohromady. Například široké využívání sociálních médií (wiki, blogy, facebook, twitter) ve stávajících online kurzech, integraci mobilních technologií do online kurzů a programů, vytváření a podporu speciálních, tematických kurzů.

3.12.1 Předpoklady k zajištění kontinuity znalostí

V každé firmě existují určité znalosti, které jsou pro ni klíčové a které je potřeba předávat z odcházejících pracovníků na ty nové. Jelikož se jedná o nejdůležitější zdroje ve firmě, měla by mít firma zpracovaný znalostní audit, který zjistí klíčové informace, které je potřeba předávat dále. Podle Urbancová (2013) existují určité předpoklady pro zabezpečení kontinuity znalostí ve firmě. V procesu hodnocení výkonnosti by mělo být jedním z kritérií i předávání znalostí mezi současnými, bývalými a budoucími zaměstnanci. Firma by dále měla zprostředkovat svým zaměstnancům setkání s ostatními zaměstnanci téže firmy, aby mohlo docházet k čisté interakci a vedení čisté neformální konverzace. Dále například zvýšit ochotu organizací podporovat výměnu informací mezi zaměstnanci i generacemi zaměstnanců. Znalost musí být vždy přenášena z osoby s vyšší úrovní znalostí na osobu s nižší úrovní znalostí. Tak jako pro dobré pracovní podmínky se musí vytvářet dobré prostředí, tak i pro zajištění kontinuity znalostí a ochoty zaměstnanců předávat zkušenosti a klíčové znalosti, je potřeba vytvořit přátelské prostředí s uvolněnou atmosférou. Business Continuity Management nelze zajistit bez zajištění kontinuity znalostí. A v neposlední řadě respektování Paretova optima, které říká, že 20% pracovníků přináší 80% efektu. Je tedy potřeba se soustředit na udržení klíčových znalostí právě u těch 20% pracovníků.

Mezi bariéry sdílení znalostí by pak mohl patřit např.: nedostatek času při předávání znalostí, špatné vztahy na pracovišti a negativní nálada, nedůvěra a možnost zneužití znalostí, neochota přijmout něčí zkušenosti, neschopnost naslouchat, jazyková bariéra, negativní postoj odcházejícího zaměstnance a v neposlední řadě nepochopení a nedorozumění (Urbancová, 2013).

O udržení kontinuity znalostí se bojí také Častorál (2013), který vychází z momentální demografické situace v ČR, kdy je díky stárnutí populace zapojeno do práce hodně postarších lidí, u kterých je ovšem potřeba průběžně doplňovat vzdělání. Doslova uvádí: „*Rostoucí podíl osob v předdůchodovém věku dále vyvolává nutnost rozvoje celoživotního učení a zejména*

dalšího vzdělávání starší generace, aby byl udržěn její pracovní potenciál a také nutnost aktivního přístupu ke zlepšení možností setrvání a zapojení občanů starší generace do aktivního ekonomického života.“

O managementu znalostí a jeho fungování se zmiňuje i Dvořáková (2012), která toto pokládá, za velmi důležitou součást firmy a argumentuje tím, že firma s pevně zakotvenými principy řízení znalostí umožňuje jejím zaměstnancům efektivně a rychle vyhledat potřebné zdroje informací pro seznámení se s výsledky pracovních postupů a to nejen v rámci podniku, ale i za jeho hranicemi. Management znalostí se neobejde bez dobrého informačního systému. Celkový management znalostí je tedy tvořen z těchto procedur: zpracování znalostí (identifikace zdrojů znalostí, získávání teoretických informací, přeměna do dokumentovaných znalostí...), distribuce (třídění, uchovávání a dokumentování), sdílení znalostí (záměrné předávání vlastních znalostí i z emoční stránky-což bývá často nejcennější typ znalostí), aktualizace databáze znalostí (aktualizace a ověřování platnosti znalostí v podniku).

3.12.2 Typy znalostí

Znalosti lze dělit vždy na několik skupin, především podle úhlu pohledu, místa, kde vznikly nebo podle jejich obsahu. Jednat se může například o znalosti explicitní a implicitní. Explicitní znalosti jsou tzv. „uchopitelné znalosti“, které se vyznačují tím, že se dají sepsat, natočit a tak podobně a ty jsou předmětem většiny vzdělávání (Hroník, 2007).

Naopak implicitní jsou sdílené znalosti z velké části emotivní povahy a jsou blízké postojům. Tyto se nedají nijak přechovávat, musí být sdíleny. O to, aby oba druhy znalostí zůstali ve firmě se stará knowledge management. Knowledge management je již při vytváření znalostí odpovědný za to, že budou dále šířeny, konzervovány a bude zabezpečen přenos a sdílení těchto znalostí (Hroník, 2007).

3.13 Aktuální informace ze světa podnikového vzdělávání

Dne 4. 6. 2015 se v Praze konala konference „ZAOŠTŘENO NA KVALITU“, kde se sešlo více než 60 odborníků z řad vrcholového managementu českých i nadnárodních společností a společně řešili jak rozpoznat kvalitu rozvojových programů v přesycené nabídce vzdělávacích společností, jak správně změřit jejich efektivnost nebo jak rozpoznat talenty na vysokých školách. Toto byl první rok této konference a druhý se uskuteční 2. 6. 2016. Sešli se zde představitelé firem, jako jsou: LIDL, MIBA Steeltec, Philip Morris, Vienna International,

Mandarin Oriental či Santon Chase a z reprezentantů vysokých škol to byla VŠE v Praze ČZU. Z průzkumu Santon Chase vyplynulo, že je momentálně na trhu práce nedostatek školených a vzdělaných lidí. 67% respondentů vidí nedostatek vůdců na trhu a dalším problémem trhu je i nedostatek podnikatelského myšlení a kreativity, který vidí 66%. Také bylo poukázáno na to, že většina firem vidí hlavní zdroj těchto problémů již na základním stupni vzdělávání. Děti i jejich rodiče nemají velký zájem o technické profese a dochází tak k jejich úpadku. Ač je uvedeno v předchozí části práce, že hodně firem se snaží vzdělávat své zaměstnance, na této konferenci bylo řečeno, že většina firem zanedbává vzdělávání svých pracovníků, a způsobují si tak mnohé problémy a mladí lidé se tak raději dále rozvíjí ve školských systémech. Mladí lidé také velice rádi mění pracovní prostředí a způsobují tak zaměstnavateli personální i finanční problémy, jelikož fluktuace zaměstnanců je vždy spojena s nemalými výdaji. Na konec bylo řečeno, že je třeba aktivně řešit vzdělávání zaměstnanců, tím jim poskytnout perspektivu a budovat u nich loajalitu a motivaci pro práci v České republice. Tato konference se stala podnětem k otevření diskuse mezi zaměstnavateli a vzdělávacími institucemi. Nadále jsou v plánu diskuse se zástupci Asociace vzdělávání dospělých, česko-německou obchodní komorou a Americkou obchodní komorou (MGC group, 2015).

3.14 Shrnutí teoretických východisek

Vzdělávání zaměstnanců má mnoho aspektů a specifík, které je potřeba při implementaci systému vzdělávání do organizace brát v úvahu. Vzdělávání je v dnešní době neodmyslitelná součást téměř každého podniku, především velké a úspěšné společnosti mají dokonale a účelně propracovány vzdělávací systémy pro své zaměstnance, nebo si nechávají tuto část, týkající se vzdělávání zaměstnanců, dělat jinou společností a využívat ji outsourcingově.

Teoretická část práce pojednává o důležitosti vzdělávání, především o přínosech vzdělávání pro zaměstnance ale i zaměstnavatele. Vzdělávání je velmi důležité pro spokojenost zaměstnanců v organizaci, ale také velmi nákladnou položkou v rozpočtu organizace a velmi nejistou z hlediska návratnosti a rizikovosti v tom, že zaměstnanec se může kdykoliv rozhodnout odejít z organizace. Teoretická část se dále zabývá především objasněním pojmů, jako jsou: učení, didaktika, andragogika a pedagogika jako naprostého základu pro tuto práci, dále edukací a vzděláváním dospělých a jejich významem a významem podnikového vzdělávání. Mezi další kapitoly teoretické části patří obsah a cíle profesního vzdělávání, rozvoj zaměstnanců, odborná příprava, vzdělávání dobrovolné a nedobrovolné, a pak také

vzdělávání ve volném čase. Dále je popsán proces vzdělávání od plánování až po realizaci vzdělávacího procesu. Proces vzdělávání popisuje, jak probíhá samostatné vzdělávání a rozdělení účastníků vzdělávání do skupin podle přístupu k učení.

Velmi důležitá je i kapitola s metodami, kterými lze vyučovat, jelikož učení vyžaduje v různých podmínkách, různé přístupy s ohledem na řadu dalších věcí. V praktické části práce jsou následně podrobně uvedeny učební metody, které lze nalézt u MP. V neposlední řadě je v teoretické části práce zahrnuta budoucnost podnikového vzdělávání a nejdůležitější otázka každé organizace, kterou je kontinuita vzdělávání.

Praktická část poté navazuje na teoretickou a ověřuje teoretická východiska práce.

4 Vlastní práce

V rámci praktické části diplomové práce je problematika řízení procesu vzdělávání v konkrétní organizaci přenesena na vybranou organizaci a to Městskou policii hlavního města Prahy. Tato organizace byla vybrána z důvodu mého pracovního poměru k této organizaci a především praktické zkušenosti s celým procesem vzdělávání strážníků.

4.1 Popis vybrané organizace

MP vznikla 11. 5. 1991 na základě zákona o obecní policii č. 553/1991 Sb. Obecní policie je podle zákona o obecní policii orgánem obce. Obec své záležitosti spravuje samostatně v rámci tzv. „samostatné působnosti“, a ty jsou především v zájmu obce a jejích občanů. Obecní policie zřízená obcí, která je městem nebo statutárním městem a v hlavním městě Praze, se označuje městská policie. Obecní policie je řízena starostou nebo jiným pověřeným členem zastupitelstva. Momentálně řídí MP shora: Bc. Libor Hadrava, který je radním pověřeným členem zastupitelstva, dále pak Ing. Eduard Šuster, který je strážníkem pověřeným řízením v personálních záležitostech. (Zákon o obecní policii č. 553/1991 Sb.)

4.1.1 Historie organizace

Jak již bylo zmíněno, Městská policie hlavního města Prahy vznikla 11. 5. 1991, kdy její stavy čítaly pouze 87 strážníků (v dnešní době jich je kolem 2500). Svou příslušnost prokazovali strážníci odznaky a uniformou (modré kapsáčové kalhoty, bunda a černá lodička s červeným lemováním). Ve stejném roce vzniká ještě Centrální operační středisko (dále jen „COS“), které se okamžitě stává klíčovým útvarem MP. Službu zajišťovali pouze dva strážníci v klasických osmi hodinových směnách (dnes zajišťuje chod COS 20 strážníků a denně se přijme několik set telefonátů). Od 1. 11. 1991 vzniká i další útvar po dohodě s Dopravním podnikem hl. m. Prahy a to hlídkový útvar MP.

V říjnu roku 1993 přechází pod MP Psí domov a vzniká první městský útulek pro psy. Na počátku měl útulek pouze 50 míst pro psy, postupem času se však kapacita rozšířila až na 170 míst. Od 1. 3. 1993 zákonem číslo 67/1993 Sb. se rozšiřuje oprávnění strážníků a strážníci tak mohou používat technický prostředek k zabránění odjezdu vozidla (dále je „TPZOV“), které bylo ponecháno na místě, kde je ponechání vozidla zakázáno zákazem vyplývajícím z místní úpravy silničního provozu nebo stojí-li vozidlo na chodníku, kde to není povoleno nebo je-li vozidlem proveden neoprávněný zábor veřejného prostranství.

V roce 1994 proběhla reorganizace útvarů MP tak, že vzniká 13 obvodních velitelství a dva útvary s celoměstskou působností (Metro a oddíl psovodů). V roce 1994 se MP usidluje v bývalé budově ministerstva zdravotnictví v ulici Korunní 98 na Praze 10. V listopadu téhož roku, vzniká bezplatná linka 156, která je napojena na COS v budově ředitelství.

V roce 1995 vznikly tzv. Celoměstské útvary, které obsahují Oddíl psovodů, Velitelství Metro, Dopravní oddíl, Strážní oddíl, Pohotovostní jednotka (existuje do července 1997). Dále se v roce 1995 rozrůstá pravomoc strážníků a to tak, že se upravuje zákon č. 153/1995 Sb., do kterého se přidává možnost strážníka zastavovat vozidla a vstup do živnostenských provozoven, v případě provádění zákroku.

V roce 1996 se odehrál další milník týkající se vzdělávání u MP hl. m. Prahy. Byla vydána vyhláška Ministerstva vnitra č. 88/1996 Sb., která stanovila odborné předpoklady strážníků. Tyto znalosti museli strážníci doplnit během krátké doby. Dnes nově nastoupivší strážník studuje 3 měsíce v přípravném kurzu (s každodenní výukou – příloha č. 3), a teprve poté absolvuje zkoušku před komisí ministerstva vnitra. Do těchto právních předpisů, které musí strážník umět, patří kompletně celý zákon o obecní policii, zákon o přestupcích, správní právo, trestní právo, zákon o provozu na pozemních komunikacích, zákon o zbraních a střelivu, základy kriminalistiky a psychologie a další (např. zákon o obcích, tabákový zákon...). Výuku zajišťuje útvar vzdělávání a uchazeč se stává strážníkem až po splnění zkoušky před komisí ministerstva.

Od roku 1998 je u městské policie každý rok tzv. „Den dobrovolného dárcovství krve“ ve spolupráci s Fakultní nemocnicí Královské Vinohrady, kdy jsou vyzváni strážníci z celé Prahy, aby darovali bezplatně krev. Kromě těchto celoměstských odběrů darují strážníci ještě krevní plazmu a krevní dřeň individuálně. Vniká i zárodek pracovní skupiny zaměřené na prevenci, fungující v rámci právního a kontrolního oddělení s pouhými 3 zaměstnanci. Dnes čítá právní oddělení 19 zaměstnanců, kontrolní oddělení a inspekce 39 zaměstnanců a oddělení prevence 49 zaměstnanců.

Od roku 1999 mohou strážníci udělit blokovou pokutu člověku, který používá pyrotechnické předměty I. a II. třídy na území celé Prahy, vyjma míst uvedených v příloze vyhlášky, na základě vyhlášky zastupitelstva č. 42/99.

K 1. 1. 2000 prochází MP hl. m. Prahy velkou reorganizací se zásadními změnami v organizační struktuře. Oblastní ředitelství jsou nahrazena obvodními ředitelstvími MP Praha 1 až 15 (toto dělení je doposud aktuální). Hlavním cílem je zlepšit spolupráci s místními úřady, tak aby byly v co nejužším spojení s příslušným oddělením MP. Od prvního ledna 2000 vzniká i samostatné oddělení prevence kriminality MP hl. m. Prahy, která se cíleně věnuje prevenci kriminality a bezpečnosti v silničním provozu. COS v tomto roce nově zajišťuje tísňovou linku pro neslyšící, kteří se spojují faxem se stálou službou. Na COS je také zprovozněn městský kamerový systém hl. m. Prahy, který je každoročně rozšiřován o nové kamery na území Prahy. Zaveden je i poplachový monitorovací systém, tzv. pult centrální ochrany. V roce 2000 vzniká nová pozice: strážník okrskář, který vykonává hlídkovou činnost v rámci svěřeného okrsku v předem daných úředních hodinách v okrskové službě. Při výkonu služby využívá dokonalou znalost svěřeného okrsku.

V roce 2001 začínají strážníci zajišťovat bezpečnost dětí na přechodech pro chodce, na základě zákona 361/2000 Sb. o provozu na pozemních komunikacích. Dodnes každý pracovní den zajišťují strážníci okolo 100 přechodů a v době začátku a konce školního roku je jejich počet zvýšen na 150 přechodů.

V roce 2002 už bylo u MP hl. m. Prahy z původních ani ne devadesáti členů 1300. Vzniká vzdělávací útvar, útvar Metro a útvar psovodů. Rozrůstá se také útulek pro psy a je zajištěna nonstop tísňová linka včetně služby pro neslyšící. Při povodních v roce 2002 se strážníci účastní záchranných akcí, odstraňují následky a škody napáchané povodní.

Rok 2003 přináší strážníkům nové pravomoci, se vstupem novely zákona č. 311/2002 Sb. v platnost. Jedná se o lepší spolupráci MP hl. m. Prahy s úřady, rozšiřuje se projednávání přestupků na možnost řešit všechny ty, které může řešit i obec blokově, dále se rozrůstají jejich pravomoci v silniční dopravě a mezi ty nejdůležitější patří možnost nechat vozidlo odtáhnout z pozemní komunikace. V tomto roce též vzniká poříční jednotka.

V roce 2004 byl nově k útulku pro psy otevřen i útulek pro opuštěné kočky v Dolních Měcholupech. Místo zde může najít až 200 koček.

Od ledna roku 2005 se rozšiřují útulky pro opuštěná zvířata a navíc přibývá odchyťová služba a veterinární asanace zajišťující svoz uhynulých zvířat. Tento rok se rozjíždí akce: Bezpečná a čistá pískoviště, kdy strážníci kontrolují dětská pískoviště a sbírají injekční jehly a stříkačky.

Leden 2006 zahajuje svou každodenní službu vozidlo pro svoz podnapilých osob. Hlídky tohoto vozidla odváží podnapilé, agresivní osoby na záchytné protialkoholní stanice. Od tohoto roku se rozrůstají pravomoci MP HMP, o možnost pokutovat kouřící osoby na zastávkách MHD a měření rychlosti.

V roce 2007 se útvar Metro mění na Hlídkový útvar, fungující dodnes s cca 235 strážníky. Tento rok vzniká i Poříční útvar, který zajišťuje bezpečnost především na Vltavě a jejích březích. Aktuálně slouží u poříčního útvaru 22 strážníků. Jedná se o speciálně vyškolené strážníky, vybavené extra technikou a služebními čluny MP. Strážníci kromě Vltavy vykonávají dohled i na všech ostatních pražských vodních plochách. V rámci lepší synergie spolupracuje MP s dalšími útvary operujícími na povodích Vltavy. Jedná se například o: Poříční útvar Policie ČR, Státní plavební správa ČR, Vodní záchranná služba Českého červeného kříže, Rybářská stráž Českého rybářského svazu nebo Hasičský záchranný sbor ČR.

Od prvního března 2008 zahajuje svou činnost skupina Taxi, která má za úkol dohled na dodržování právních předpisů ze strany řidičů Taxi. Od července 2008 strážníci kontrolují dodržování nové vyhlášky o čistotě.

26. 2. 2009 se udála velmi důležitá věc a to, že Útvaru vzdělávání byla udělena akreditace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR k profesní přípravě a vzdělávání strážníků. Tím se útvar vzdělávání stal profesionálním zařízením v oblasti kvalifikace a rekvalifikace zaměstnanců.

Od dubna 2010 funguje tzv. parková policie, což jsou strážníci okrskáři dohlížející v rámci své služby na určitou plochu zeleně v Praze. Vyčleněny takto byly plochy jako: Letenské sady, Stromovka, Petřín, NKP Vyšehrad, Šárka...

Od konce listopadu roku 2011 se prudce navýšil počet strážníků hlídkujících v metru, který se zvedl až o 70%. V srpnu došlo k další velké novelizaci zákona č. 361/2000 Sb., o provozu na

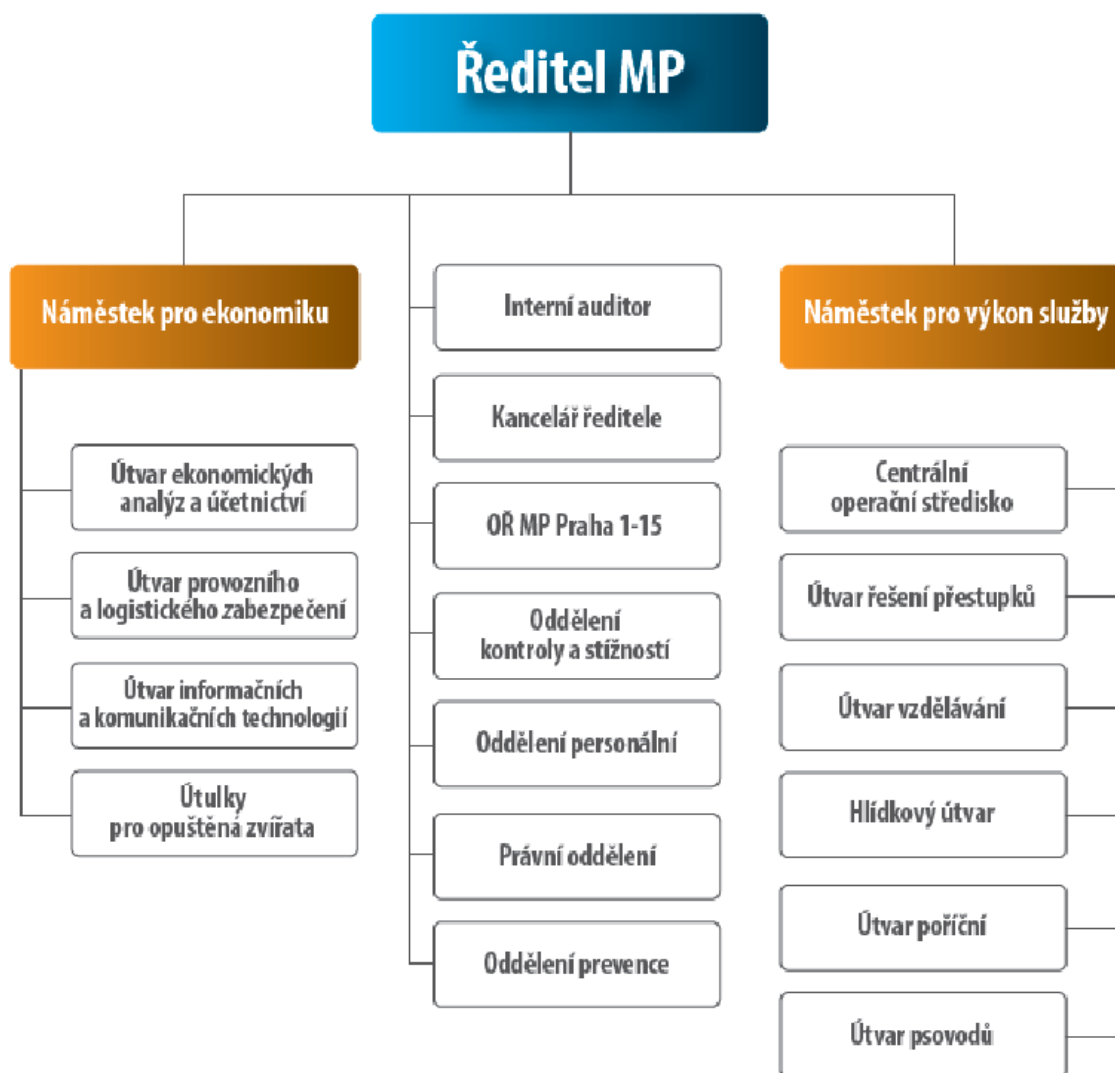
pozemních komunikacích. Obecní policie podle něj provádí měření rychlosti ve vzájemné součinnosti a v místech určených policií ČR. Navíc takto měřená místa nemusí být již označena nápisem „Měření rychlosti“ a „Konec měření rychlosti“. Na podzim roku 2011 byl zatknut ředitel MP: Mgr. Vladimír Kotrouš. Od podzimu roku 2011 do ledna roku 2013 byl na postu ředitele Mgr. Ludvík Klema (pověřen vedením MP), který do té doby vykonával funkci náměstka pro výkon služby a na postu ředitele MP byl pouze dočasně.

V lednu roku 2013 byl pak do funkce uveden nový ředitel MP, Ing. Eduard Šuster. Nový ředitel MP provedl toho roku rozsáhlou reorganizaci, při které byly zrušeny určité útvary nebo byly sloučeny, posílil výkon služby a tím zvýšil efektivnost a práci MP. (MP Praha, 2015)

4.1.2 Organizační struktura

Městská policie je orgán obce, který zabezpečuje místní záležitosti veřejného pořádku na místní úrovni. Jelikož MP v Praze je největší, ze všech obecních policií v ČR, má také rozsáhlou organizační a řídicí strukturu s několika stupni řízení viz obrázek č. 4. Nejnovější pozice, která u MP vznikla teprve nedávno (v roce 2015), je post interní auditorky. Nadřízený ředitele MP je radní, který byl pověřen řízením MP, členy zastupitelstva. Současný radní pověřený vedením MP je Bc. Libor Hadrava. Toto členění vyplývá ze zákona č. 553/1991 Sb., zákon o obecní policii.

Obrázek č. 4: Organizační a řídicí struktura MP hl. m. Prahy



Zdroj: (MP, 2016)

V organizační struktuře existují většinou dva druhy vztahů a to jak formální, tak neformální. Formální vztahy se týkají vztahu nadřízenosti a podřízenosti v organizaci a neformální vyplývají z různých historicky daných postupů při práci. Organizační struktura u MP je dána příkazem ředitele MP, ze které poté vyplývají vztahy nadřazenosti a podřízenosti, náplň práce a odpovědnost jednotlivých pozic v organizaci.

U MP převažují vztahy formální. Organizace je pevná, jelikož se nachází ve stabilním prostředí a předem má jasně danou dělbu moci. Moc je centralizována v osobě pana ředitele Ing. Eduarda Šustera. Informační toky v této organizaci skutečně kopírují danou organizační strukturu.

Typem organizační struktury, která je u MP je liniová. U tohoto typu organizační struktury je typické, že příkazy jdou ze shora dolů se zpětnou odpovědností.

4.2 Zákon o obecní policii

Zákon, ze kterého musí vycházet každá městská policie po celé České republice je zákon č. 553/1991 Sb., zákon o obecní policii. Tento zákon je rozdělen na šest částí a obsahuje 24 paragrafů. Mezi šest částí, na které se dá zákon členit, patří následující skupiny:

1. Úvodní ustanovení (§1 - §3c)
2. Strážníci (§4 - §5a)
3. Povinnosti strážníků (§6 - §10)
4. Oprávnění strážníků (§11 - §17c)
5. Použití donucovacích prostředků, psa a služební zbraně strážníkem (§18 - §24b)
6. Přejícná ustanovení

Toto je základní kámen celého vzdělávání u MP. Jelikož tento zákon musí dokonale umět každý strážník, vydává útvar vzdělávání každý rok tzv.: Rukověť strážníka, což je malá knížečka rozměru A2, o zhruba 270 - ti stránkách, kde strážník kromě celého zákona o Obecní policii nalezne také vyhlášku Ministerstva vnitra č.418/2008 Sb., zákon o přestupcích, postup strážníka při překročení rychlosti, obecné zásady dopravního značení, zákon o pozemních komunikacích a v neposlední řadě i výčet míst, na kterých je v Praze zakázáno požívání alkoholu na veřejnosti (Zákon o obecní policii č. 553/1991 Sb.).

4.2.1 Povinné zákonem předepsané vzdělávání

Podle zákona 553/1991 Sb., zákon o obecní policii, konkrétně §4d, Odborná způsobilost, se strážníci člení na: strážníka čekatele a strážníka. Čekatelem se rozumí strážník, který se připravuje ke zkoušce odborné způsobilosti, která se skládá před komisí ministerstva formou zkoušky.

Zkušební komise je složena z předsedy a dalších členů. Členství ve zkušební komisi je podmíněno vysokoškolským vzděláním v oblastech zahrnutých do odborných předpokladů strážníka. Přihlášku ke zkoušce podává obec, která je i povinna do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo nejpozději 3 měsíce před vypršením osvědčení u stávajících zaměstnanců, zabezpečit školení ve specializovaném školícím zařízení s akreditací Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy nebo v obdobném zařízení obecní policie.

Zkouška před komisí ministerstva se vykonává v jeden den a skládá se z písemného testu ověřujícího znalosti právní úpravy v rozsahu potřebném pro plnění úkolů MP a v případě úspěchu ještě ústní zkoušky, spočívající v pohovoru, kde se ověřují schopnosti aplikace teoretických poznatků. Za úspěšně vykonanou zkoušku se považuje taková, kdy strážník splní obě její části. Ministerstvo poté vydá strážníkovi osvědčení s platností na 3 roky (příloha 5). (Zákon o obecní policii č. 553/1991 Sb.)

4.2.2 Vyhláška č. 418

Zákon o obecní policii č. 553/1991 Sb. není jediný, který určuje podmínky vzdělávání v organizaci Městská policie hlavního města Prahy. Dále je k tomuto zákon prováděcí vyhláška č. 418 ze dne 11. Listopadu 2008. Tato vyhláška má celkem těchto 6 částí, ve kterých se odkazuje na výše zmíněný zákon:

- Část první: Odborná způsobilost a zkušební řád.
- Část druhá: Náležitosti osvědčení.
- Část třetí: Vzor průkazu obecní policie.
- Část čtvrtá: Označení strážníka a dopravního prostředku obecní policie.
- Část pátá: Statistické údaje poskytované obcí ministerstvu.
- Část šestá: Závěrečná ustanovení.

Vzhledem k tématu této diplomové práce je pro nás nejdůležitější část první: Odborná způsobilost a zkušební řád, popřípadě i náležitosti osvědčení, jakožto dokladu k tomu, že má strážník příslušnou kvalifikaci. V první části je blíže určen rozsah odborných předpokladů čekatele a strážníka a to výčtem v příloze č. 1 této vyhlášky. Všechny body se shodují s předměty, které jsou vyučovány útvarem vzdělávání při přípravě strážníků. Dále vyhláška uvádí rozsah výcviku čekatele a strážníka, který uvádí spíše dovednosti fyzického charakteru, jako jsou: techniky poutání, hmaty, chvaty, údery a kopy, použití zbraně jako donucovacího prostředku atd. Dalšími body první části této vyhlášky jsou: Náležitosti přihlášky ke zkoušce, zkušební komise, oprávnění zkušební komise a tajemníka, termín a místo konání zkoušky, popis písemné části zkoušky, ústní části zkoušky a náležitosti protokolu o zkoušce. Druhá část vyhlášky: Náležitosti osvědčení uvádí výčtem v bodech, vše co musí obsahovat platné osvědčení. (Vyhláška 418, 2008)

4.3 Systém vzdělávání upravený interními směrnicemi MP

Chod MP se kromě zákonů a vyhlášek řídí také různými směrnicemi ředitele. Tyto směrnice mohou být různého typu, například: příkaz ředitele MP hl. m. Prahy, nařízení ředitele MP nebo také primátora, usnesení rady hl. m. Prahy atd. A existuje samozřejmě i příkaz, který se vzděláváním strážníků zabývá. Jmenuje se: Směrnice o vzdělávání v podmínkách Městské policie hl. m. Prahy a má číslo 14/2013 ze dne 2. 4. 2013 a je platná od 15. 4. 2013 roku. Jejím vydavatelem je současný ředitel MP hl. m. Prahy Ing. Eduard Šuster, ve které je mimo jiné popsán celý systém vzdělávání u MP, od vstupního školení až po studium na středních a vyšších odborných školách při zaměstnání. Dále následují závěrečná ustanovení, která upravují detaily vzdělávacích procesů, např. sankce, které následují při nedostavení se na povinnou část průběžného vzdělávání a zdokonalování. (PŘMP, 14/2013)

4.3.1 Nábor k MP

Nábor k městské policii probíhá obdobně jako ve firmách korporátního sektoru. U MP hl. m. Prahy funguje personální oddělení, patřící přímo pod ředitele MP (viz obrázek č. 4), které se také stará o nábor nových zaměstnanců. Pracuje s dlouhodobým plánem, ve kterém se počítá s odcházejícími strážníky (z důvodu odchodu do penze, nebo teď například kvůli nedodělaným maturitám) a přibližně se tímto způsobem zjistí, kolik je potřeba nabrat nových zaměstnanců.

Momentálně se nachází MP Praha v podstavu zaměstnanců, proto se neustále nabírá. Jako součást propagace byla použita většina komunikačních kanálů. Byly vyrobeny billboardy, které jsou rozvěšeny po celé práci a hlásají „Staň se pražským strážníkem“, kde je také výčet všech benefitů, na které se budoucí strážníci mohou těšit. Dalším komunikačním kanálem byly vybrané radiové stanice, bannery na internetových stránkách a bylo také vyrobeno jedno krátké reklamní video. Na začátku roku 2016 byly k účelu náboru nových strážníků zřízeny dokonce kanceláře v přízemí budovy ředitelství MP na Korunní 98, Praha 10. Uchazeč o zaměstnání strážníka musí nejprve splňovat určité předpoklady. Těmito předpoklady jsou:

- občan České republiky
- věk nejméně 21 let
- ukončené střední vzdělání s maturitní zkouškou
- zdravotní způsobilost (tělesná i duševní)
- bezúhonnost (prokazuje uchazeč výpisem z Rejstříku trestů, ne starším než 3 měsíce)
- spolehlivost (prokazuje se čestným prohlášením, ne starším než 3 měsíce)

Dále viz příloha č. 2 – Žádost uchazeče o místo strážníka. Jedná se o formulář, na základě kterého jsou uchazeči pozváni k výběrovému řízení.

Výběrové řízení obsahuje tyto tři části:

- zkušební část (testy fyzické a psychologické způsobilosti k výkonu práce strážníka)
- zdravotní část (vstupní lékařská prohlídka)
- personální část (personální podklady)

Pokud toto uchazeč úspěšně absolvuje, dohodne si termín nástupu do pracovního poměru. První tři měsíce strážník-čekatel absolvuje teoretickou přípravu a služební výcvik na útvary vzdělávání. Pokud úspěšně složí závěrečné zkoušky, dostane: „Osvědčení o splnění stanovených odborných předpokladů strážníka“ a dále absolvuje nadstavbový kurz a řízenou praxi, kde si speciálním výcvikem zvyšuje své praktické dovednosti před nástupem do výkonu služby. (MP Praha, 2015)

4.3.2 Testy fyzické způsobilosti

Pro strážníka je nezbytně nutné být v dobré fyzické kondici. To je asi nejdůležitější hledisko v této profesi. Proto jsou testy sestaveny tak, aby podávali co nejdůležitější obraz skutečného fyzického stavu vybraného jedince.

Tyto testy se skládají z:

- člunkového běhu (4 krát 10 metrů)
- celomotorického testu CMT (nově od 1. 2. 2016)
- klik-vzpor ležmo opakovaně
- leh sed opakovaně
- běh na 12 minut

Pro úspěšné absolvování je potřeba nasbírat nejméně 45 bodů celkem, přičemž minimum u každé disciplíny musí být 5 bodů, jinak je automaticky uchazeč vyloučen z výběrového řízení. Ke každé disciplíně jsou vytvořeny tabulky, které určují počty bodů za jednotlivé úkony. Tyto tabulky rozdělují uchazeče na 21-30 let a více jak 30 let, s tím, že v tabulce nad 30 let je mírnější hodnocení tzn. více bodů při stejném výkonu při srovnání s mladším uchazečem. Od příchodu nového ředitele Ing. Eduarda Šustera byly zpřísněny pravidla pro uchazeče o práci strážníka, aby se vybrali opravdu kvalitní lidé. Statistika z roku 2014 mluví neúprosně. V půli roku bylo z 2100 uchazečů přijato pouhých 49. Většina nových uchazečů neprošla náročnými fyzickými testy nebo psychotesty. Momentálně se neustále nabírá,

z důvodu vyřazení strážníků bez maturit. Vzhledem k tomu, že v současnosti nabírá více bezpečnostních složek (armáda, PČR), není v ČR dostatek zájemců, kteří by uspokojili poptávku MP (MP Praha, 2015).

4.3.3 Testy psychologické způsobilosti

Psychologické testy navazují na testy fyzické způsobilosti. Termín bývá většinou druhý den po úspěšně absolvovaných fyzických testech. Je to tedy druhá část přijímacího řízení na místo strážníka. Testy obsahují několik částí a trvají kolem 5 hodin. Jako první si každý uchazeč napíše na jednu stránku (A4) životopis. Mezi další části, které se v psychotestech vyskytují, jde například o češtinářskou a slovní část, dále o slovní úlohy a příklady, dokreslení poslední strany kostky, pokud máme modelovou, u které neznáme dvě strany, skládání obrazců do pravidelných tvarů z různých částí, malování stromu, vyjadřování souhlasu nebo nesouhlasu s tvrzením atd. Po vyhodnocení této části následuje poslední etapa, která zahrnuje rozhovor s psychologem. Ta se doptává na věci ohledně životopisu. Jedná se zhruba o dvacetiminutový rozhovor. Poté odchází uchazeč domů a je písemně vyrozuměn do 30 – ti dnů, zda u psychotestů uspěl nebo ne. Konkrétní výsledky psychotestů se nesdělují a jsou určeny pouze pro potřebu výběrového řízení na místo strážníka MP. Velmi důležité je, že uchazeč může tyto testy absolvovat nejdříve po 2 letech, pokud neuspěje (MP Praha, 2015).

4.4 Útvar vzdělávání MP

Útvar vzdělávání Městské policie hl. m. Prahy (dále jen „útvar vzdělávání“) je pracoviště, které je odpovědné za získávání, prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců, strážníků a strážníků čekatelů. Útvar vzdělávání úzce spolupracuje i s jinými odděleními MP hl. m. Prahy. Spolupráce se týká především přípravy a proškolení strážníků ohledně problematických věcí z praxe nebo podílení se na řešení teoretických problémů, které souvisí s úkoly městské policie. Útvar vzdělávání dříve neměl žádné vlastní materiální ani technické vybavení a strážníci museli dojíždět na Prahu 4 do provizorních prostor. Až v roce 1998 se útvar vzdělávání přemístil do areálu Kunderatka na Praze 8. Sídlí zde doposud, a má tam také veškeré materiální a technické zázemí, kde se nachází 6 učeben pro výuku odborné přípravy, jedna učebna anglického jazyka, jedna počítačová učebna, učebna pro taktickou přípravu, malá a velká tělocvična a laserová střelnice. Dále pak také veškeré sociální zázemí včetně šaten pro strážníky čekatele MP. Zde nachází uplatnění strážníci, kteří z nějakého důvodu nemají platné osvědčení a nemohou tak být plnohodnotným strážníkem a plní například funkci hlídače šaten nebo vrátného.

9. 9. 2014 požádalo hl. m. Praha o prodloužení udělené akreditace na základě zákona č. 435/2004 Sb. §108 o zaměstnanosti a vyhlášky č. 524/2004Sb., o akreditaci zařízení k provádění rekvalifikace uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání u Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Této žádosti bylo vyhověno a město Praha získalo akreditaci k provádění rekvalifikace strážníka obecní a městské policie s platností do 31. 10. 2017 viz příloha č. 4.

Celá organizace systému vzdělávání u MP hl. m. Prahy vypadá následovně:

a) Základní odborná příprava, kterou tvoří:

1. Vstupní školení
2. Nástupní kurz
3. Nástavbový kurz
4. Řízená praxe

b) Zdokonalovací příprava, kterou tvoří:

1. Prolongační kurz
2. Kurz specialistů
3. Prověrky fyzické zdatnosti a speciálních dovedností
4. Střelecký výcvik
5. Speciální fyzický výcvik
6. Kurz získání oprávnění k řízení služebních motorových vozidel

c) Studium na středních, vyšších odborných a vysokých školách

V dalších kapitolách si vše podrobně přiblížíme (PŘMP, 14/2013).

4.5 Odborná příprava na útvaru vzdělávání

Poté, co strážníci úspěšně projdou celým přijímacím procesem (zkušební, zdravotní, personální část), vyřizují si první den nástupu do práce veškeré podklady na personálním a mzdovém oddělení. Následně jsou vystrojeni základním výstrojním materiálem (služební kalhoty, košile, obuv, kimono...). Pro představu mi zaměstnanec MP Bc. Petr Lončák poskytl informaci o ceně výstroje jednoho strážníka:

Tabulka 1: Cena za výstroj a výzbroj jednoho strážníka

Výstrojní materiál	Výzbrojní materiál
<ul style="list-style-type: none">• Nástup: 7 500 Kč• Dostrojení: 27 500 Kč	<ul style="list-style-type: none">• Nástup: 3 700 Kč• Dozbrojení: 17 300 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Výzbrojní materiál zahrnuje i služební zbraň a je zcela vratný (nemá odpisové hodnoty)
Tzn. Celková hodnota na vystrojení a vyzbrojení jediného nastupujícího strážníka je: 56 000 Kč.

Druhý den přijetí do pracovního poměru absolvují vstupní školení bezpečnosti práce a požární ochrany. Školení realizuje technik bezpečnosti práce a požární ochrany celodenní přednáškou. Po absolvování školení ohledně bezpečnosti práce a požární ochrany jsou strážníci (prozatím čekatelé) zařazení do nástupního kurzu Útvaru vzdělávání MP, který realizuje jejich přípravu a to formou teoretické a praktické části výuky.

4.5.1 Základní odborná příprava

Jak už bylo řečeno výše, skládá se tato odborná příprava ze: Vstupního školení, Nástupního kurzu, Návstovového kurzu a Řízené praxe. Základní odborná příprava je přípravou, kde strážníci získají veškeré teoretické, ale i praktické dovednosti. V této části kurzu si strážníci osvojí důležité znalosti a dovednosti, nutné k získání osvědčení, zdokonalí své získané teoretické a praktické znalosti okamžitě v praxi, seznámí se s interními směrnici MP, absolvují topografické cvičení, administrativní přípravu, taktiku zákroku, střeleckou přípravu, fyzickou přípravu, zdravotní přípravu a úplně nakonec v rámci základní přípravy absolvují

i řízenou praxi, která trvá jeden měsíc a strážníci slouží v 11 - ti hodinových směnách, dvě denní, dvě noční a jsou už v přímém výkonu, na který jsou ale rozvázeni veliteli směn z útvaru vzdělávání na příslušná obvodní ředitelství po celé Praze. Po ukončení 5 měsíců základní odborné přípravy jsou strážníci zařazeni do přímého výkonu služby na jednotlivá obvodní ředitelství Prahy 1-15. I když se zdá 5 měsíců jako dlouhá doba, jedná se o základní úroveň vzdělání zaměstnanců MP. Výuka nástupního kurzu probíhá od pondělí do pátku po dobu tří měsíců. Strážníci-čekatelé v této době již dostávají plat, ale jen základní tabulkový, který se navýší až po úspěšném absolvování kurzu a získání osvědčení. Tato tříměsíční příprava je zaměřena především na všestrannou přípravu strážníků čekatelů k osvojení zákonů, předpisů a nařízení, které jsou pro ně nezbytné v praxi. Tento kurz je ukončen závěrečnou zkouškou, kterou ale může strážník-čekatel vykonat až po úspěšném absolvování výcviku z používání služební zbraně a donucovacích prostředků. Tato zkouška se vykonává před tříčlennou komisí Ministerstva vnitra ČR a úspěšným složením získá strážník „osvědčení“, které jej opravňuje k výkonu povolání strážníka a stává se tak plnohodnotným strážníkem (viz příloha číslo 5).

Kromě získání osvědčení musí strážník být vlastníkem zbrojního průkazu, na který se v kurzu také připravuje v případě, že jej ještě nevládní. Zkouška má tři části, kdy první je teoretická (otázky podobné otázkám v autoškole, pouze se zaměřením na zbraně) a další dvě části jsou praktické. Zájemce musí umět manipulovat se zbraní (rozborka, sborka) a musí nastřílet čtyři z pěti ran do terče.

V teoretické části vzdělání strážníci na hodinách probírají následující předměty: Trestní právo, Zákon o přestupcích, Tabákový zákon, Zákon o obecní policii, Správní právo, Ústava, Zákon o obcích, Zákon o krajích, Dopravní služba, Kriminalistika, Psychologie, Živnostenský zákon, Vyhláška hl. m. Prahy, Integrovaný záchranný systém, Zákon o Policii ČR. Celkem by tyto výukové bloky měli dát dohromady 254 vyučovacích hodin.

V tabulce č. 2 je možné vidět srovnání předmětů od nejvíce zastoupených ve výuce až po ty nejméně zastoupené (PŘMP, 14/2013).

Tabulka 2: Předměty teoretické části vzdělání v nástupním kurzu MP

NÁZEV PŘEDMĚTU	POČET HODIN VÝUKY
Trestní právo	60
Zákon o přestupcích	56
Zákon o obecní policii	34
Psychologie	24
Dopravní služba	22
Kriminalistika	22
Správní právo	12
Živnostenský zákon	10
Zákon o policii ČR	10
Vyhlášky hl. m. Prahy	6
Zákon o obcích, Zákon o krajích	6
Tabákový zákon	4
Ústava	4
Integrovaný záchranný systém	4

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.2 Zdokonalovací příprava

Tato část přípravy následuje vždy po základní odborné přípravě (pěti - měsíční) a slouží k prohlubování a upevňování praktických a teoretických znalostí strážníků pro potřeby výkonu práce a především k prodlužování osvědčení. Mezi náplň zdokonalovací přípravy patří: prolongační kurzy, kurzy specialistů, střelecký výcvik, speciální fyzický výcvik a kurz získání oprávnění k řízení služebních motorových vozidel. Nedílnou součástí jsou i prověrky fyzické zdatnosti a speciálních dovedností strážníků v přímém výkonu služby.

Prolongační kurzy slouží strážníkům, kterým končí platnost osvědčení. Strážníci musí do kurzů nastoupit nejpozději 3 měsíce před koncem platnosti jejich osvědčení (jelikož mohou dvakrát opakovat). Kurz trvá pouhých 5 pracovních dní a 6. den jsou strážníci přezkoušeni před komisí Ministerstva vnitra ČR. Zkouška má dvě části a jedná se o písemný test a ústní přezkoušení. Za úspěšné složení dostanou poté strážníci platné osvědčení na dobu 3 let, viz příloha č. 5. V prolongačních kurzech se za rok protočí kolem 800 strážníků.

Kurzy specialistů jsou zaměřeny na dovednosti, které potřebují strážníci při přechodu na nové místo v rámci organizace nebo na vyšší pozici. Tyto kurzy jsou speciálně zaměřeny na

manažerské dovednosti, sociálně-psychologický výcvik a speciální příprava zaměřená na výcvik v konkrétních činnostech nezbytných pro dané pracovní místo. Součástí těchto kurzů mohou být i studijní pobyty a stáže. Mohou být organizovány též v případě změn právních předpisů, které zasahují do práce strážníků a významně mění jejich pravomoci.

Prověrky fyzické zdatnosti a speciálních dovedností se konají v prvním pololetí lichého kalendářního roku, kterému se také říká prověřkový rok a slouží k ověření fyzické zdatnosti a jiných speciálních dovedností strážníků. Prověrky se skládají z:

- a. Kontrolního cvičení ze střelecké přípravy,
- b. Test ze speciální fyzické přípravy
- c. Test fyzické kondice

Pokud strážník některou část nesplní, má povinnost účastnit se opakování nesplněné části ve vypsanych termínech v období září až prosinec.

Střelecký výcvik probíhá v neproověrkovém roce a strážníci v přímém výkonu jsou povinni účastnit se ho alespoň jednou ročně. Tento výcvik je platný i pro strážníky v nepřímém výkonu, pro které je však nutný pouze jednou ročně. Účast je strážníkům potvrzena do průkazu odborné kvalifikace strážníka a maximálně jde o dva střelecké výcviky v příslušném kalendářním roce a započítává se do stanovené pracovní doby. K tomuto výcviku existuje samostatná směrnice pro střelby MP. Momentálně se jedná o tom, zda se navýší počet střelb za kalendářní rok, protože je mnoho zastánců v řadách MP toho názoru, že dvakrát za rok nestačí.

Speciální fyzický výcvik je určen pro strážníky-čekatele zařazené v nastavbovém kurzu a strážníky v přímém výkonu služby. Vyhláškou č. 418/2008 Sb., kterou se provádí zákon o obecní policii, je stanoven přesný rozsah výcviku. Výcvik se skládá z těchto hlavních komponent:

1. Hmaty, chvaty, údery, kopy.
2. Slzotvorné, elektrické nebo jinak dočasně zneschopňující prostředky.
3. Obušky nebo jiné úderné prostředky.
4. Techniky poutání.
5. Použití služební zbraně jako donucovacího prostředku.
6. Taktiky zákroku.
7. Oprávnění v provozu na pozemních komunikacích.

Strážníci v přímém výkonu se tohoto výcviku povinně účastní v rozsahu 3 výcvikových lekcí v příslušném kalendářním pololetí. Tento výcvik se počítá do stanovené pracovní doby a strážníci dostanou potvrzení do svého průkazu o účasti.

Kurz získání oprávnění k řízení služebních motorových vozidel. Jednotlivé útvary MP pravidelně vysílají své zaměstnance na kurzy k získání oprávnění k řízení služebního motorového vozidla, aby mohli v rámci výkonu své služby jezdit vozidly zaměstnavatele. Tento kurz zahrnuje přezkoušení z pravidel silničního provozu a kontrolní jízdy motorovým vozidlem. Toto oprávnění je platné 1 rok a strážníci jsou povinni před ukončením platnosti absolvovat opět školení, které platnost na 1 rok znovu prodlouží (PŘMP, 14/2013).

4.5.3 Studium středních, vyšších odborných a vysokých škol u MP

Pokud je to v souladu s potřebami MP, může si každý zaměstnanec zažádat o povolení ke studiu. Takto si lze doplnit od 1. 1. 2016 už jen vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání (maturita je povinnost). Podle §234 zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, může zaměstnanec přijatý ke studiu požádat o uzavření kvalifikační dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (PŘMP, 14/2013).

4.5.4 Zbrojní průkaz

Každý strážník musí být ze zákona držitelem zbrojního průkaz skupiny D (pro výkon zaměstnání nebo povolání). Při náboru jsou možné dvě varianty: 1) Uchazeč již vlastní zbrojní průkaz této skupiny při výběrovém řízení, nebo 2) uchazeč si ho v rámci kurzu dodělá. Úplně první hodině, kde se nacvičuje manipulace se zbraní se říká „sušárna“ neboli výcvik „na sucho“. Cvičí se v tělocvičně a každý strážník dostane opravdovou zbraň, se kterou se učí manipulovat, natahovat, rozebrat, vyčistit atd. Toto trvá 1 celý den. Po tomto nácviku následují dvoje ostré střelby, na které se jezdí na střelnici Chloumek u Mělníka. Každý strážník dostane kolem 30 – ti ostrých nábojů, které během nácviku vystřílí do terče. Po těchto dvou ostrých střelbách jsou nyní připraveni strážníci na složení zkoušky a získání příslušné skupiny zbrojního průkazu. Zaměstnavatel dovoluje udělat si zároveň se skupinou D i skupinu E (pro ochranu života, zdraví nebo majetku), čehož většina lidí využije. Uchazeč si však musí tuto skupinu zaplatit sám, jediná výhoda je, že se dá tato skupina udělat na těch samých zkouškách, co skupina D a uchazeč v jeden den získá povolení na dvě skupiny.

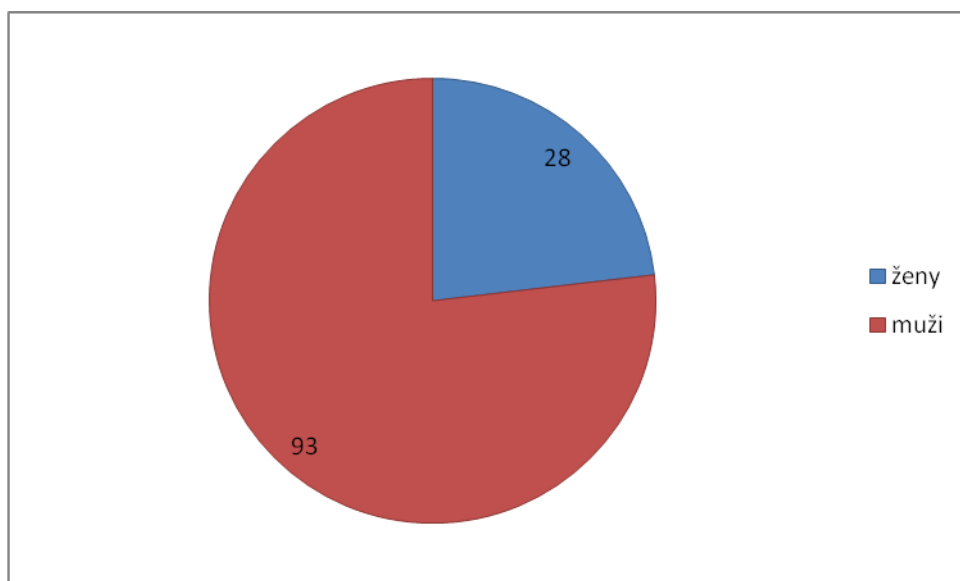
Vlastní výzkum

Vlastní výzkum byl proveden u MP hl. m. Prahy pomocí kvantitativní metody, konkrétně dotazníků, které byly rozdány strážníkům napříč organizací. Snaha byla pokrýt co nejširší vzorek zaměstnanců, kteří jsou ovšem strážníky a mají osvědčení o splnění odborných předpokladů. Jelikož jsem zkoumala vzdělávací proces MP, oslovila jsem i strážníky v nepřímém výkonu, aby mi pomohli s výzkumem a vyplnili mi dotazník. Dále jsem použila metodu zúčastněného pozorování, jelikož jsem se sama účastnila těchto zkoušek a mám platné osvědčení viz příloha č. 5, z minulého roku (2015). Ze 157 rozdaných dotazníků se mi jich vrátilo celkem 121. Forma distribuce je popsána již v metodice na začátku této diplomové práce.

4.6 Obecné charakteristiky

Dotazníky, které jsem rozdala, vyplnilo celkem 121 strážníků, z toho: 93 mužů a 28 žen. Pro názornost jsem udělala koláčový graf, na kterém je patrné zastoupení mužů a žen.

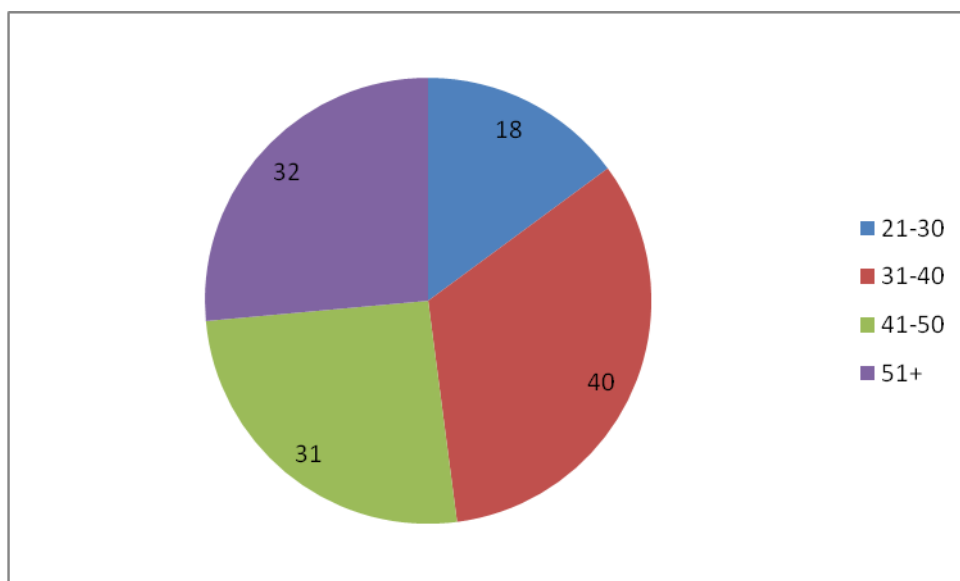
Obrázek č. 5: Zastoupení mužů a žen při vyplňování dotazníku



Zdroj: vlastní

Fakt, že dotazník vyplnilo více mužů je zřejmý z celkového zastoupení mužského osazenstva u MP hl. m. Prahy. Přestože se jednalo o výběrový vzorek s důrazem na rovnoměrné zastoupení, dotazníky vyplňovali z větší části muži. Na základě tohoto výsledku se dá předpokládat, že v celé organizaci je zhruba $\frac{1}{4}$ žen a $\frac{3}{4}$ mužů. Jedná se pouze o orientační odhad.

Obrázek č. 6: Věk respondentů



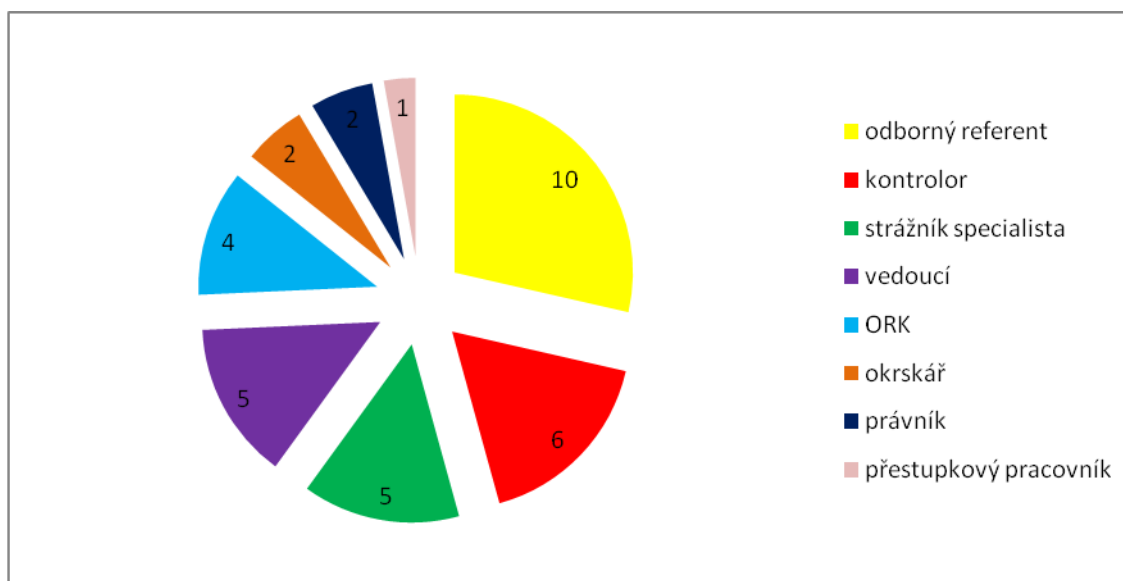
Zdroj: vlastní

Nejčetnější skupinou, co se týká věku, byli strážníci ve skupině 31-40 let. Těch bylo celkem 40. Skupiny starších ročníků jsou celkem vyrovnané a nejméně bylo respondentů ve věku pod 30 let. Je to dáno především tím, že k MP mohou nastoupit osoby starší 21 let kvůli povinnosti držení zbrojního průkazu skupiny D, který je možno mít až od 21 let. Další mou domněnkou je skutečnost, že zaměstnání městského strážníka není pro mladé lidi příliš atraktivní vidinou jejich budoucnosti a v mladším věku volí jiná, perspektivnější povolání. U MP jsou pak starší ročníky zaměstnanců například i z řad Policie ČR, kteří si odslouží povinné roky tam a pak přejdou k městské, kterou vidí jako klidnější povolání.

Pro zvýšení atraktivity tohoto zaměstnání u mladých lidí bych doporučovala zaměřit se na to, aby byl možný určitý kariérní postup a stanovil i jeho pravidla. Mladí lidé chtějí v dnešní době zkusit co nejvíce možností a najít zaměstnání které je bude bavit, proto by měl zaměstnavatel zkusit nabídnout mladým lidem určitou perspektivu. Určitě je i zapotřebí zachovat všechny benefity a odměny, které zaměstnavatel nabízí, jelikož při jejich snížení by mohli někteří zaměstnanci opustit řady MP.

Pokud si dám filtr a kouknu se jen na 32 respondentů ze skupiny 51+ , tedy věkově starší 51 let a zaměřím se na jejich konkrétní pozici v organizaci, zjistím, toto:

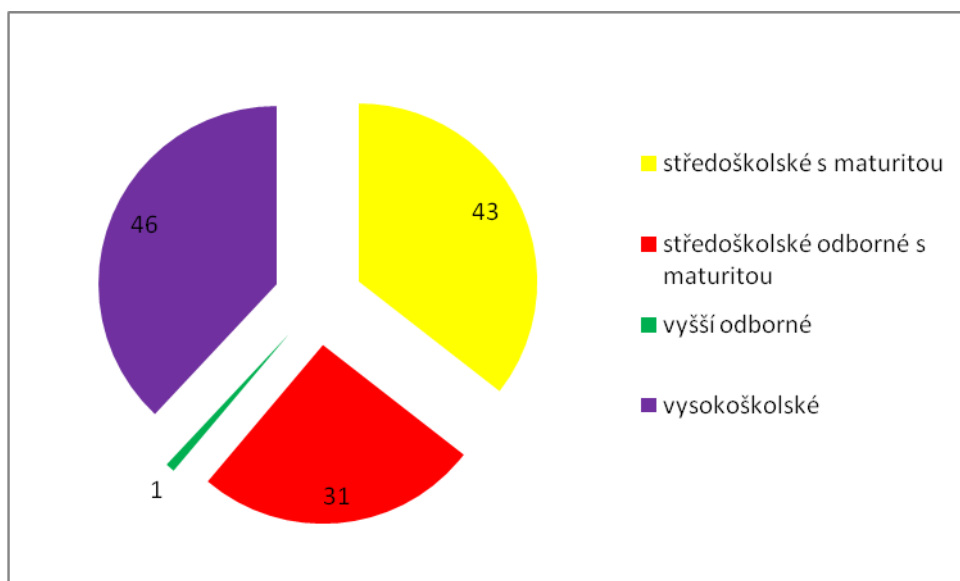
Obrázek č. 7: Aktuální pozice strážníků věk 51+



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že nejvíce respondentů s věkem nad 51 let vykonává pozici odborného referenta, což je pozice v nepřímém výkonu, který se poté ještě dělí na nepřímý výkon I. stupně a nepřímý výkon II. stupně s ohledem na náplň vykonávané práce. Také druhá nejvíce zastoupená pozice- kontrolor, je pozice v nepřímém výkonu. Dá se tedy říci, že starší strážníci vykonávají povětšinou práce, které nejsou v přímém výkonu služby. Jedná se o zaměstnance, kteří byli přeřazeni na vlastní žádost, nebo se jedná o zaměstnance, kteří k MP nastoupili s tím, že nechtějí být v přímém výkonu, avšak mají dost zkušeností například právě z jiné obranné složky státu.

Obrázek č. 8: Dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku číslo 6 můžeme vidět, že nejvíce a zároveň rovnoměrně jsou zastoupeny: skupina s vysokoškolským vzděláním a skupina respondentů s maturitou. Jelikož od roku 2016 musí mít všichni strážníci bez výjimky maturitu, není zde možnost vyučení. Kvůli tomuto kroku odešlo od MP kolem 106 ti zaměstnanců, kteří si během 7 letého období, během kterého bylo avizováno, že od tohoto roku budou muset mít všichni strážníci maturitu, nedoplňovali vzdělání. Co se týká zařazení strážníků, tak dotazník vyplnilo 63 strážníků v přímém výkonu a 58 v nepřímém. Z mé strany byla snaha již při rozdávání dotazníků o vyvážení obou skupin, což se shodou okolností povedlo téměř přesně. Respondenti měli za úkol uvést na linku pod otázku číslo 4 (příloha 1: Dotazník) ještě přesný popis své pozice. V několika případech se stalo, že tak neučinili, ale z praktické znalosti v organizaci se dá předpokládat, že strážník v přímém výkonu bude zařazen na pozici strážník specialista a strážník v nepřímém výkonu na pozici odborný referent. Jedná se o nejčastější typy pozic u těchto typů výkonů u MP. U strážníků v přímém výkonu byl nejčastější typ respondenta strážník specialista následován strážníkem okrskářem a u nepřímého výkonu především odborný referent, nebo odborný referent kontroly. Dotazník vyplnil mimo jiné i jeden ředitel obvodního ředitelství, dva právníci, dva dozorcí, tři instruktoři, osm kontrolorů, čtyři vedoucí a dva přestupkoví pracovníci.

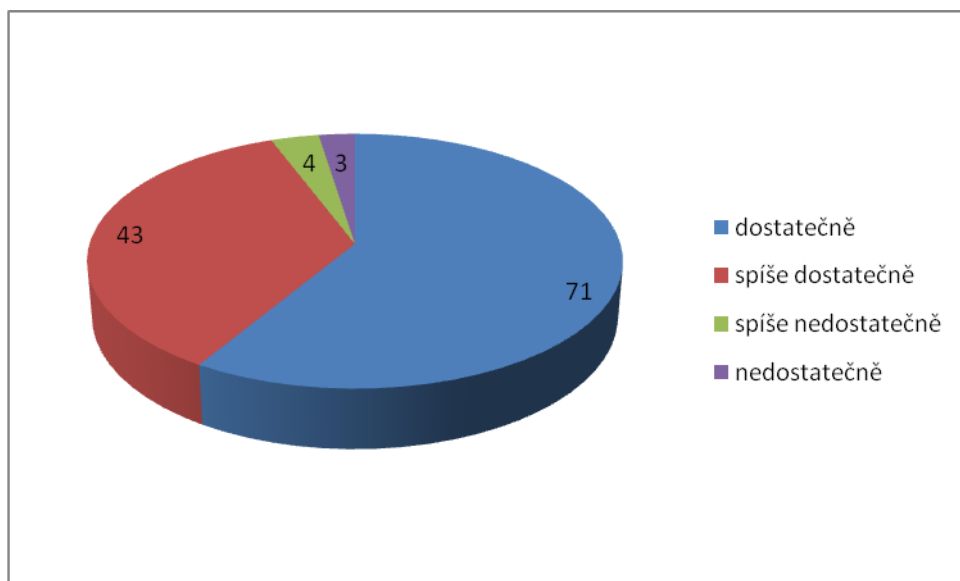
Poslední identifikační otázkou v dotazníku bylo, jak dlouho trvá pracovní poměr respondenta k MP hl. m. Prahy. Na to, že se jsem přesně nemohla ovlivnit kterým zaměstnancům se dostane dotazník do ruky, mě překvapilo, že 59 z nich je u MP více jak 9 let. Jak se zdá,

narazila jsem zřejmě na loajální pracovníky MP. Naopak jen 7 z nich slouží u MP méně než jeden rok. Je vidět, že zaměstnanci MP jsou velice loajální vůči svému zaměstnavateli.

4.7 Příprava - prologační kurz

Další část dotazníku (otázky 6-9) se zaměřovala především na přípravu na zkoušky před ministerstvem k získání osvědčení. Záměrem bylo získat obraz o celkovém hodnocení týdenní přípravy (prologačních kurzů) na zkoušku.

Obrázek č. 9: Názor na připravenost strážníků po absolvování prologačních kurzů



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku číslo 9 můžeme vidět, že většina strážníků se cítí být po prologačních kurzech dostatečně připravena na zkoušku před komisí ministerstva. Naopak nedostatečně se cítí být připraveni pouhý 3 respondenti, což je v tomto počtu zanedbatelné a myslím si tedy, že v tomto případě není proč navrhnout nějaká opatření, když je zcela zřejmé, že většině účastníků vyhovuje příprava.

Otázka č. 9, která poukazuje na souvislost mezi teoretickou přípravou a realitou na ulici. Zde se potvrdilo, že příprava koresponduje s praxí a vlastně souvisí i s předchozí otázkou, že se strážníci cítí dostatečně připraveni. Jedná se o 20 respondentů, podle kterých zcela koresponduje teorie s praxí a 76 jich uvedlo, že spíše koresponduje, tedy že niance budou jen velmi malé. To, že zcela nebo spíše nekorespondují uvedlo 25 respondentů, s čím bych ovšem nesouhlasila já ze své zkušenosti, jelikož strážník musí vykovávat svou činnost v rámci

zákona č. 553/1991 Sb. kde má výčtem uvedeno, jaké jsou jeho pravomoci a veškerá problematika je na kurzech probírána s velkým důrazem, tudíž se ztotožňuji s tvrzením, že příprava naprosto koresponduje s každodenní praxí.

U otázky č. 8 jsem vypsal všechny odborné předměty, které jsou v rámci prologačních kurzů zvládnuty a nechala respondenty očíslovat předměty dle jejich náročnosti. Z výsledných hodnocení u každého předmětu jsem udělala průměrnou známku a vyšla mi tato stupnice: (od nejtěžšího po nejlehčí předmět)

- Přestupky a správní řízení (7,33).
- Trestní právo (7,22).
- Obecní a krajské zřízení (6,31).
- Tabákový zákon (6,28).
- Střelné zbraně a střelivo (5,67).
- Policie ČR (5,60).
- Doprava (5,59).
- Živnostenské podnikání (5,50).
- IZS a krizový zákon (5,09).
- Shromažďování (4,95).
- Ústavní pořádek (4,58).
- Obecní policie (4,19).

V závorce za předmětem je uvedena průměrná hodnota, která mi vyšla. Respondenti dávali hodnocení od 1 do 12 (1=nejlehčí předmět, 12=nejtěžší předmět). U každého předmětu jsem poté udělala průměrné ohodnocení. Dobrým ukazatelem je, že nejlehčím předmětem je pro strážníky právě Obecní policie, tzn., že nikomu z nich nedělá velký problém orientace a znalost v zákonu číslo 553/1991 Sb., zákon o obecní policii. Naopak největší problémy dělají Přestupky a správní řízení. U tohoto předmětu mám z vlastní zkušenosti, ale také stále nedostatky, protože je to složité a rozsáhlé učení.

U další otázky se dá tedy logicky předpokládat, že pokud se strážníci cítí být dobře připraveni, budou zřejmě spokojeni i s materiály, které jsou jim na tuto zkoušku poskytnuty právě útvarem vzdělávání. Domněnka se potvrdila, 109 respondentů uvedlo že jim materiály

vyhovují a 12 dalších že se z nich dá naučit, ale tolik jim nevyhovují. Nikdo neuvedl že by mu vyloženě nevyhovovali. Toto je dáno určitě i subjektivními pocity strážníků, jelikož většina z nich zkoušky uděla. V rámci jednoho roku se jedná řádově max. o několik desítek jedinců, kteří zkoušku neudělají na první pokus. Strážníci poté mají další dva opravné pokusy, vždy ovšem s odstupem jednoho měsíce, proto jsou do prolongačních kurzů povoláváni 3 měsíce před skončením platnosti jejich osvědčení. Pokud neudělají zkoušku ani na třetí pokus, musí být lhůta mezi dalšími pokusy 1 rok a těmto strážníkům je zaměstnavatel schopen vyjít vstříc tím, že jim nabídne civilní místo, na které není potřeba strážnické oprávnění. Po konzultaci s vedoucím ÚV jsem však zjistila, že to, že by někdo zkoušku neudělal ani na třetí pokus se stalo minulý rok jen jednomu člověku a více roků zpět se to dlouho nikomu nestalo.

Nakonec jsem se ještě v této části, týkající se povinného vzdělávání zeptala na celkovou spokojenost s tímto vzdělávacím programem určeném k získání osvědčení strážníků. Výsledek je vzhledem k zaměstnavateli zcela uspokojivý, jelikož 48 strážníků je zcela spokojeno bez výtky, 65 dalších je spíše spokojeno a 7 jich je spíše nespokojeno a jen jeden zcela nespokojen. Tuto otázku mi nezodpověděl jeden člověk.

4.8 Další vzdělávání

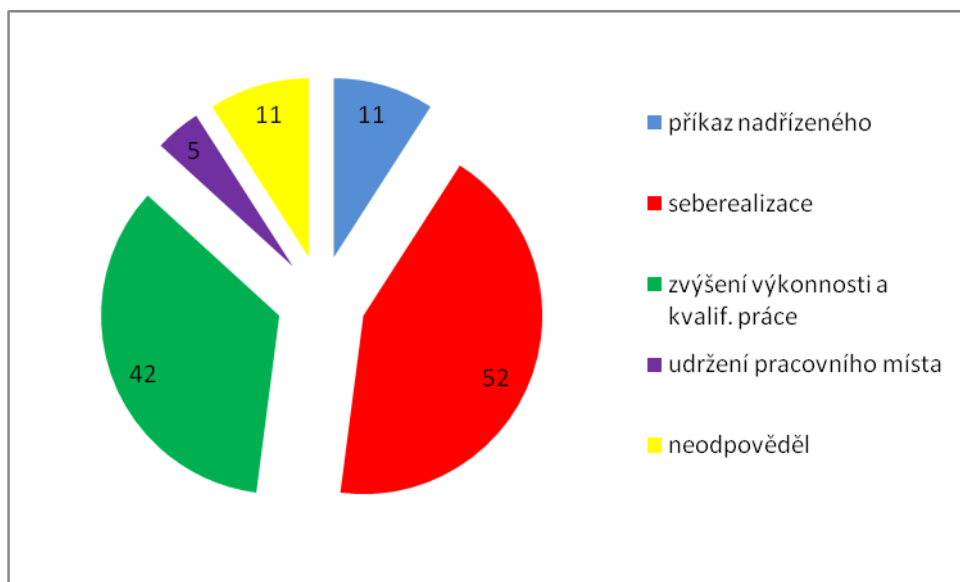
Další otázky dotazníku se zaměřovaly především na vizi dalšího vzdělávání u MP. U otázky č. 10 jsem zkoumala, zda mají strážníci vůbec zájem o další vzdělávání, protože jak řekl známý spisovatel Georg Bernard Shaw: kde je vůle, tam je i cesta, což myslím mluví za vše. Průzkum ukázal, že ze všech respondentů má o další vzdělávání zájem 92% z nich. Jen pouhých 8% zájem nemá. Pokud budou mít strážníci pozitivní přístup k vzdělávání i nadále a kurzy pořádané MP se tak setkají s velkým zájmem, je pravděpodobnost, že bude snaha dělat jich pro strážníky co možná nejvíce.

Dále jsem se soustředila na otázky týkající se dobrovolného vzdělávání u MP, zejména kurzů jazyka (AJ) a počítačových dovedností. Vyšlo mi, že 49 respondentů se účastní těchto kurzů a 72 se jich neúčastní. Nejčastějším důvodem pak bylo především strážníky uváděno, že jim to nebylo nabídnuto, nebo povoleno vedoucím, nebo jim do toho zasahují směny. Strážníci slouží nepravidelně a většina z nich (v přímém výkonu) má 2denní, 2 noční a pak 4 dny volna. Pomocí filtrů jsem zjistila, že z 63 strážníků respondentů v přímém výkonu, se jich těchto kurzů účastní pouze 14. U strážníků v nepřímém výkonu se kurzů účastní z 58, 35 respondentů. Nejčastější důvod neúčasti byl ten, že strážníci o těchto kurzech ani nevěděli, což mohu potvrdit, jelikož strážník v přímém výkonu se nedostane k PC v kanceláři, a jelikož

jsou kurzy vyvěšovány na intranetu MP, mohli se to dozvědět pouze skrz prostředníka, tzv. odborného referenta kontroly, který slouží na jejich oddělení nebo přímo i ředitele nebo dalších strážníků v nepřímém výkonu. Ti to buď považují za nedůležité, protože je samotné to nezajímá, nebo to záměrně neoznamují, aby se strážníci nesnažili vyhýbat službám. Pět respondentů uvedlo, že jim stačí jejich úroveň, jsou samouci nebo se učí extrémně, což chápu, jako že mají jiná studia např. dálkové vysokoškolské. Další například necítí potřebu vzdělávání a dva uvedli věk jako důvod neúčasti na kurzech.

Můj návrh v tomto případě, by bylo umožnění a především pak uspořádání těchto dobrovolných kurzů (především jazykových) v mimopracovní dobu strážníků tak, aby měli možnost se jich účastnit opravdu všichni. Myslím, že zájem o ně by byl veliký. V současném systému to funguje tak, že pokud chce strážník chodit na určitý kurz, který je většinou dopoledne nebo kolem poledne, musí požádat svého nadřízeného o pravidelné uvolňování na tyto hodiny. To ovšem málokterý vedoucí dovolí, nebo pracovník si ani sám netroufne se zeptat, jelikož ví, že má tolik práce, že by to nestíhal. Dalším řešením by mohlo být i pořádání kurzů o víkendech, což by bylo skvělé pro zaměstnance, kteří přes víkend zůstávají v Praze.

Obrázek č. 10: Důvody případné účasti, nebo účasti na dobrovolných kurzech



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku číslo 10 jsou zpracovány odpovědi otázky číslo 14, jaké faktory vedou, nebo vedli by respondenty k účasti na dobrovolných kurzech. Tato otázka dělala respondentům největší problém, jelikož mi na ni vůbec neodpovědělo 11 z nich, což si nedokážu vysvětlit, jelikož je dle mého názoru položena správně. Zde se odráží již jednou zmiňovaná loajalita zaměstnanců

ke svému zaměstnavateli a většina z nich by se tedy chtěla vzdělávat a zvyšovat svoji kvalifikaci kvůli většímu přínosu do organizace a taky proto, aby svou práci mohli vykonávat kvalitněji a lépe.

Na závěr této kapitoly uvádím, jak respondenti berou možnosti vzdělávání, zda to pro ně má nadstandardní hodnotu a berou to jako benefit od zaměstnavatele, nebo zda to vnímají jako povinnost zaměstnavatele tyto kurzy pro ně pořádat. Průzkum ukázal, že 72 respondentů vnímá kurzy jako benefit a 49 je bere jako samozřejmost. Relativně vysoká míra těch, kteří pokládají kurzy zaměstnavatele za samozřejmost, se dá vysvětlit vzrůstající mírou vzdělávání zaměstnanců v ostatních podnicích a organizacích. Je to moderní trend, který se za posledních 10 let velmi rozšířil a téměř každá organizace nabízí určitou formu vzdělávání a zdokonalování svých pracovníků, čehož si jsou vědomi i strážníci a berou tedy vzdělávání jako samozřejmost a součást firemní kultury.

4.9 Informovanost a hodnocení

V této části, jsem si dala za úkol, zjistit informovanost respondentů ohledně vzdělávání a také jejich spokojenost s celkovým vzdělávacím programem. Větší část respondentů uvedla, že má o vzdělávání u MP dostatek informací, a to 84 (69%) z nich. Nedostatek informací má 37 (31%) respondentů. Jelikož byla možnost pouze dvou odpovědí, jsou dosti vyhraněné. Nedala jsem prostor pro jiné odpovědi, jelikož jsem chtěla respondenty rozdělit jen na dva tábory, nic mezi.

V úplně poslední otázce dotazníku jsem poprosila respondenty o ohodnocení vzdělávacího programu u MP známkami jako ve škole. Nejčtenější výskyt měla známka 2. Také když jsem udělala průměr, vyšla mi známka 2,15. Já se s tímto názorem též ztotožňuji, jelikož mi přijde, že zaměstnavatel dělá vše co je v jeho silách ohledně vzdělávání svých zaměstnanců, ale při počtu 2500 zaměstnanců se vše těžko organizuje, tak aby to bylo naprosto dokonalé pro všechny zaměstnance.

4.10 Otevřené otázky v dotazníku

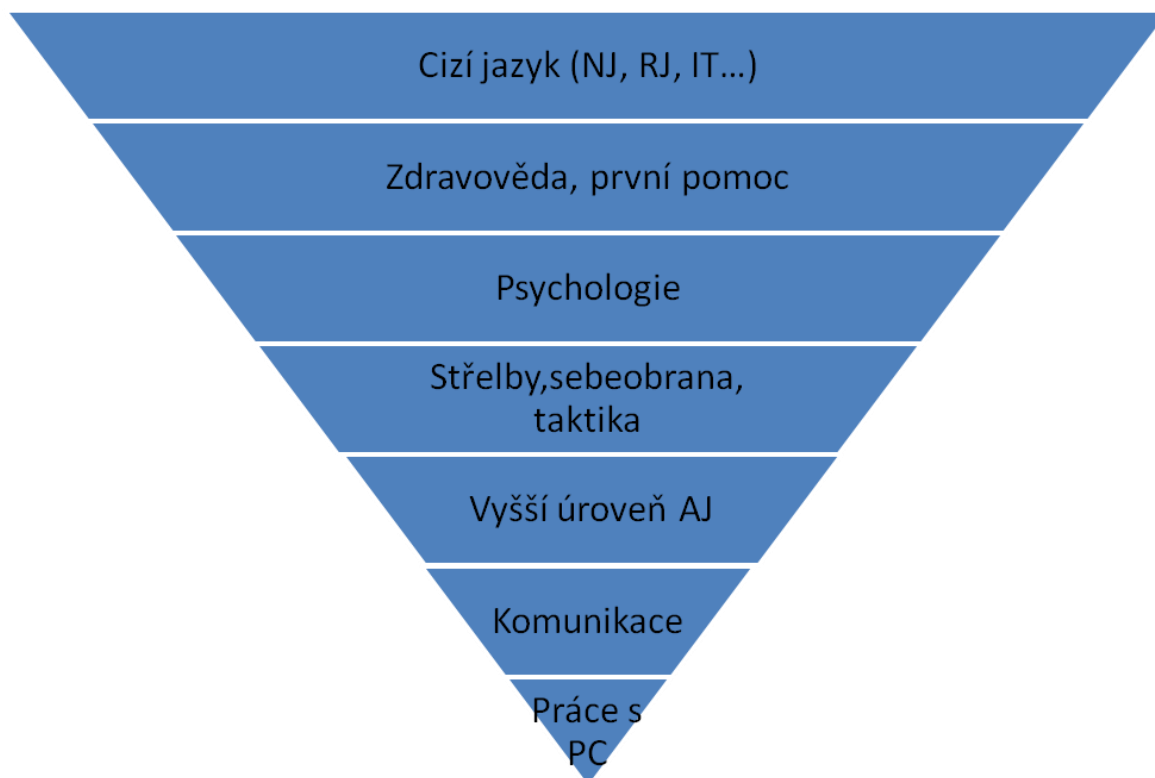
Ohledně otevřených otázek: Na návrh zlepšení pod otázku číslo 11 odpověděli pouze 2 respondenti a to tak, že prolongační zkoušky by měly být úplně zrušeny a místo nich by měly být pouze kurzy týdenní a druhý člověk uvedl, že by bylo vhodné udělat průběžná školení

k novelám zákonů a vyhlášek. Jelikož u této 11 otázky negativně odpovědělo 7 lidí, tak je pochopitelné že tyto výtky měli jen dva respondenti.

U otázky číslo 13, nejčastějším důvodem neúčasti bylo, že strážníci nevědí o těchto kurzech, druhý nejčastější, že nemají zástup, nebo je vedoucí nepustí v pracovní době a poté už se ojediněle objevovali důvody jako je nevyhovující nabídka kurzů, samouk, už vše umí, věk respondenta a prozatímní nezáměr z důvodu krátkého pracovního poměru u MP. Poslední otevřená otázka přinesla seznam kurzů, které by strážníci rádi absolvovali. Jednalo se o: kurzy první pomoci a záchranářské kurzy (ačkoliv má každý strážník základy první pomoci z nástupního kurzu, vypadá to, že v praxi je to jinak a strážníci se cítí být nedostatečně připraveni na případnou první pomoc). Další kurzy, které strážníkům schází, jsou jazykové kurzy. Strážníci by uvítali pokročilejší kurzy angličtiny a další jiné jazyky. Momentálně nabízí MP pouze angličtinu a to pro strážníky v přímém výkonu základy, které potřebují při každodenní praxi v terénu a pak pro strážníky v nepřímém výkonu a zde jsou už lekce rozděleny podle náročnosti.

Dále by řada respondentů uvítala kurz psychologie zaměřený především na jednání s lidmi. Ačkoliv se může zdánlivě o kurz nepotřebný, tak by podle mého názoru bylo zapotřebí ho zařadit hned na první místo. I když si strážníci myslí, že umějí jednat s lidmi, častokrát se mýlí. Mohu potvrdit ze zkušenosti, že na oddělení kontroly a stížností chodí dost stížností na jednání strážníka. I když většina z nich bývá neoprávněná (především pak proto, že neexistují relevantní důkazy) je vidět, že není možné na každého občana používat jednu taktiku. Dále pár respondentů uvedlo, že by chtělo školení ohledně novel, což už ale mohli uvést i před touto otázkou, a někteří by uvítali více střelby. Momentálně strážníci jezdí na střelby jen jednou ročně. To je ale podle hodně lidí nedostačující. Sám ředitel MP hl. m. Prahy k tomuto uvádí následující: *„Ze zákona máme povinnost jednou za rok vyslat strážníka na střelecký výcvik. Víím, že je to strašně málo. Snažíme se o zvýšení počtu střelby a rádi bychom, aby se už v roce 2016 každý strážník dostal na střelnici alespoň dvakrát.“* **(Pražský strážník, 1/2016)**

Obrázek č. 11: Vybrané dobrovolné kurzy u MP



Zdroj: vlastní zpracování

Ve schématu na obrázku č. 11 jsem vypsala žádané kurzy, které by respondenti u MP uvítali. Od shora se jedná o největší četnost výskytu kurzu v dotazníku v otázce: Jaký kurz vám u MP chybí? Přesně se zde promítá to, že u MP existují kurzy AJ a základy práce s PC a strážníci pokud v dotaznících uvedli, že by chtěli tento kurz, mysleli tím vyšší úroveň těchto dvou kurzů. Ojedinele se vyskytly například ještě průběžná školení novel nebo například kurz pro okrskáře. Ale tyto kurzy buď u MP jsou, nebo (a zvláště ohledně novel) jsem se ptala na toto již u otázky číslo 11, kde v případě nejasnosti měli strážníci dopsat na linku pod své návrhy.

4.11 Návrhy zlepšení

Jelikož u MP nedochází podle strážníků k uspokojivé nabídce kurzů, navrhla jsem tabulku kurzů, které se záměrně nepřekrývají, tak aby si mohli strážníci libovolně vybrat a přihlásit se na kurzy, které si oni sami vyberou. Vypsány jsou jen ty nejžádanější a v praxi by se to muselo upravovat podle zájmu (přidat nějakou hodinu nebo odebrat). Navrženy jsou i hodiny o víkendech, pro ty, kteří v týdnu nemohou z důvodu velkého pracovního zatížení nebo nechtějí chodit.

Tabulka 3: Návrh rozvrhu MP

	PO	ÚT	ST	ČT	PÁ	SO	NE
8-9:30	AJ– základní úroveň	Taktika. Sebeobrana, střelby	Psychologie	NJ-základní úroveň	AJ-základní úroveň	x	x
10-11:30	AJ- pokročilá úroveň	Práce s PC (Ginis, SSL)	Zdravověda, první pomoc	Komunikace, manažerské schopnosti	IJ-základní úroveň	AJ- pokročilá úroveň	NJ- pokročilá úroveň
12-13:30	AJ- příprava na FCE	Zdravověda, první pomoc	FJ-základní úroveň	IJ-pokročilá úroveň	IJ-pokročilá úroveň	AJ- příprava na FCE	NJ-velmi pokročilí
14-15:30	AJ- základní úroveň	Komunikace, manažerské schopnosti	FJ- pokročilá úroveň	RJ-základní úroveň	Zdravověda, první pomoc	RJ- základní úroveň	IJ- základní úroveň
16-17:30	AJ- pokročilá úroveň	AJ-pokročilá úroveň	FJ-velmi pokročilí	Zdravověda, první pomoc	Psychologie	RJ- pokročilá úroveň	IJ- pokročilá úroveň
18-19:30	AJ- příprava na FCE	NJ- základní úroveň	IJ-základní úroveň	NJ-pokročilá úroveň	FJ-základní úroveň	x	x

Zdroj: vlastní zpracování

Vysvětlivky:

AJ=anglický jazyk

NJ=německý jazyk

FJ=francouzský jazyk

IT=italský jazyk

RJ=ruský jazyk

Kurzy jsou navrženy pouze orientačně pro teoretické úvahy. Museli by se samozřejmě upravit, podle časů kdy mohou strážníci, kteří právě o tento kurz měli zájem atd.

Kalkulace:

Cena za jednoho lektora je počítána za týden výuky, ve které je zahrnuto tolik hodin, kolik jich je uvedeno v příkladovém rozvrhu. Cena je odhadnuta na základě porovnání tržní nabídky několik konkurenčních firem a vybrána ta nejnižší.

Anglický jazyk	2000 Kč
Německý jazyk.....	1000 Kč
Francouzský jazyk	1000 Kč
Italský jazyk	1000Kč
Ruský jazyk.....	600 Kč
Zdravověda	500 Kč
Práce s PC-Ginis.....	500Kč nebo možno zajistit z vlastních rezerv (1 speciálně vyškolený zaměstnanec MP)
Komunikace a manažerské schopnosti	1000 Kč
Taktika, sebeobrana, střelby	zajištění z vlastních personálních zdrojů (3 lektoři taktiky u MP)
Psychologie	zajištění z vlastních personálních zdrojů (2 psycholožky u MP)

Celková cena za všechny lektory za týden po sečtení vychází 7 600 Kč. Jedná se o ovšem o nejnižší ceny na trhu a nejedná se o certifikované lektory. Většina učitelů cizího jazyka, kteří by byli vybráni pro účely MP, jsou studenti, nebo cizinci žijící v Čechách a mluvících česky. Všechny lektory a jejich ceny jsem našla na ověřených internetových jazykových stránkách, kde jsem si mohla přečíst různé recenze nebo doporučení. Jako zdroj k určení ceny byly použity například stránky: www.doucuji.eu nebo www.jazykovky.cz.

Co se týká ceny kurzů pro MP myslím si, že 7 600 Kč/týden výuky za všechny kurzy vypsané v rozvrhu je skvělá cena. Pokud počítám, že měsíc má 4 týdny, jedná se o cenu 30 400 Kč/ měsíc. U poloviny kurzů jsem napsala, že se dají pokrýt z vlastních kapacit. Vycházela jsem z tabulkových míst, která jsou u MP zřízena a myslím si, že většina kurzů je pokrytelná z vlastních personálních zdrojů. Ostatně oba kurzy, které jsem zmínila ve své práci a které probíhají u MP (angličtina a základy PC) jsou pokryty vlastními personálními zdroji MP. Oba lektoři jsou v pracovním poměru u MP a mají svou každodenní náplň práce a do toho občas tyto kurzy. Lektorka angličtiny je například u MP jako oficiální překladatelka a patří v organizační a řídicí struktuře (viz obr. 4) pod kancelář ředitele. Navíc tato cena se v Praze rovná průměrné mzdě jednoho pracovníka za měsíc, což pro MP není nijak velká

finanční zátěž. Ještě je nutno zmínit, že městská policie pracuje tento rok 2016 s rozpočtem 1,8 miliard korun. Zhruba 1,4 miliardy půjdou na platy zaměstnanců MP a 400 milionů zůstane MP pro vlastní potřeby, jako je nákup nových vozidel nebo vybavení (výstroje a výzbroje). Pokud tedy vezmu v potaz týdenní cenu kurzů a vynásobím 52 (týdnů v roce 2016) dostanu cenu 395 200 Kč. Vzhledem k rozpočtu se tedy nejedná o nikterak závratnou sumu, kterou by si MP nemohla dovolit, zvláště vzhledem k tomu, že by zvýšila kvalifikaci svých zaměstnanců.

5 Závěr

Řízení procesu vzdělávání v konkrétní organizaci je po všech stránkách náročná a především velmi zodpovědná práce. V organizaci je potřeba dobře nastavit všechny části vzdělávacího procesu, aby mezi nimi byla návaznost a souvislost. Tímto ale veškerá pozornost vůči procesu vzdělávání nekončí. Musí být zajištěno upevňování naučeného učiva, jeho uplatňování v praxi a v neposlední řadě jeho prohlubování a zdokonalování. Každá organizace je v čase také vystavena mnoha změnám vnějšího ale i vnitřního prostředí. Mezi změny vnějšího prostředí může patřit například: legislativa, nařízení a směrnice evropské unie, změna politické situace v České republice nebo například i móda a nové trendy. Vlivy vnitřního prostředí pak mohou být: fluktuace zaměstnanců, změna vedení nebo působení odborových organizací.

Hlavním cílem této diplomové práce: Řízení procesu vzdělávání v konkrétní organizaci bylo identifikovat a zhodnotit současný systém vzdělávání a přípravy zaměstnanců pro výkon jejich povolání Městského strážníka a v případě zjištění nedostatků navrhnout adekvátní řešení pro zlepšení procesu vzdělávání. Z výsledků provedeného dotazníkového šetření, při kterém bylo rozdáno 157 dotazníků, z nichž se vrátilo 121, vyplynulo, že strážníci MP jsou se vzdělávacím procesem obecně spokojeni. Byly nalezeny samozřejmě i určité nedostatky, které jsou však dané objektivními skutečnostmi vyskytujícími se v takto velké organizaci jako je MP hlavního města Prahy.

Kromě hlavního cíle byly v práci vymezeny dílčí cíle, které pomohli realizovat cíl hlavní. Prvním dílčím cílem bylo zpracovat teoretická východiska současné literatury, zabývající se vzděláváním zaměstnanců v organizacích. V teoretické části diplomové práce jsou tedy shrnuty poznatky z dostupných literárních zdrojů a objasněny pojmy, které s řízením vzdělávacího procesu souvisejí, což slouží jako východisko pro praktickou část práce.

Ostatní dílčí cíle se týkají praktické části, především pak výzkumu, který byl mezi zaměstnanci MP Praha prováděn. Nejprve bylo v praktické části nutné identifikovat organizaci MP Praha, její historii, organizační strukturu a právní vymezení. Po tomto kroku byla další pozornost zaměřena na útvar vzdělávání MP Praha, který nebyl vždy součástí městské policie a který si musí pravidelně prodlužovat akreditaci u ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Poslední udělená akreditace pro tento útvar MP je ze dne 31. 10. 2014

a je platná do 31. 10. 2017. Dále je v práci přesně popsán momentálně nastavený systém vzdělávání strážníků, od přijímacích zkoušek, přes nástupní kurz, nastavbový kurz, řízenou praxi, až po vyčlenění na konkrétní pozici a to přímo na konkrétní útvar u MP.

Záměrem dotazníkového šetření bylo identifikovat kvalitu vzdělávacího systému MP Praha a to právě očima jeho účastníků – strážníků. Distribuce dotazníků byla vždy přes určitou kontaktní osobu, která pod sebou měla další lidi, kterým byly dotazníky předány. Přimo byly distribuovány e-mailem odborným referentům kontroly, na jednotlivých obvodních ředitelství Prahy, jelikož ti nebyli v přímém dosahu, aby mohli vyplnit fyzicky vytištěný dotazník. Výsledný vzorek respondentů obsahoval náhodný vzorek 121 zaměstnanců MP Praha s důrazem na to, aby prošli právě tímto vzdělávacím procesem, tzn. strážníky a to jak v přímém, tak i nepřímém výkonu služby. Vzorek těchto dvou skupin byl téměř vyvážený. Co se týká další identifikace například podle věku, pohlaví nebo vzdělání, jednalo se též o zastoupení různorodých skupin a především pak zastoupení různých útvarů MP. Dotazník obsahoval 17 otázek, se zastoupením uzavřených, polozavřených i dvou otevřených otázek. Byl takto postaven, aby obsahoval všechny základní otázky, které tvoří hlavní podstatu při směřování k hlavnímu cíli práce, ale zároveň aby dotazník nijak významně nebrzdil práci zaměstnanců, jelikož ho vyplňovali v pracovní době nebo při týdenní přípravě na zkoušky k získání osvědčení. Všichni respondenti vyplnili dotazník ukázkově, až na pár jedinců, kteří občas zapomněli nějakou otázku vyplnit, kterou zřejmě přeskočili s tím, že se k ní později vrátí a zapomněli na ni.

Výsledkem dotazníků rozdaných zaměstnancům MP byl velmi pozitivní výsledek. Pokud se to vezme obecně, zaměstnanci jsou se vzdělávacím programem spokojeni tak, že by ho ohodnotili známkou 2, pokud použijí klasickou školní stupnici známek od 1 do 5. Jednalo se o nejčastěji se vyskytující známku při hodnocení, ale i průměrnou známku při zprůměrování všech hodnocení. V otázkách na spokojenost s procesem vzdělávání, s materiály, které jsou strážníkům poskytnuty nebo třeba s tím, jak získaná teorie koresponduje s praxí, bylo hodnocení vždy kladné, strážníci se většinou uchylovali k hodnocení zcela spokojen, nebo druhé možnosti spíše spokojen. Těch co uvedli, že jsou spíše nespokojeni, nebo nespokojeni, bylo do 10 jedinců. Jediná negativní věc, na kterou poukázal celý tento výzkum byl, že MP Praha má problém s upevňováním a opakováním znalostí zaměstnanců. Jinak řečeno, není dostatek kurzů v období mezi těmito přípravami na zkoušky k získání osvědčení strážníka. Jelikož se toto osvědčení uděluje vždy na 3 roky, povolává se strážník do kurzu vždy 3 měsíce

před skončením osvědčení na 5 dnů intenzivní výuky, mezi strážníky laicky nazýváno „nalejvárna“. V tomto mezidobí (3 roky) nejsou pořádány žádné kurzy ohledně novel v zákonech nebo třeba vyhláškách a strážníci tak nemají možnost dozvědět se o nich v adekvátní kvalitě a rozsahu, který potřebují pro kvalitní výkon svého povolání. Abychom nemluvili ale jen o teoretické části, je zde i nedostatek střeleckých výcviků, kterých se povinně musí každý strážník účastnit jen jednou do roka, což je velice málo a usiluje se o to, aby se toto zlepšilo. Strážníci sami uvedli, že by chtěli navýšit počet střelb, rádi by se účastnili průběžných školení ohledně novel zákonů. Dále chtěli ve velké míře také záchranářské kurzy a kurzy první pomoci nebo například kurzy cizích jazyků.

V praktické části byla též uvedena kalkulace nákladů na vybavení jednoho strážníka. Celková cena za vyzbrojení a vyzbrojení jediného strážníka vyjde organizaci na 56 000 Kč. Jelikož je v organizaci kolem 2500 tabulkových míst, jedná se o nemalou sumu, zvláště při velké fluktuaci zaměstnanců. U výstroje je problém, že s postupem času se odpisuje a není možné přidělit použitou výstroj novému strážníkovi. Proto časté střídání a nestálost zaměstnanců představuje pro MP velký problém, který se ovšem v roce 2015 rozhodl řešit ředitel MP Ing. Eduard Šuster tím, že zavedl nový systém benefitů, díky kterým se stalo místo městského strážníka prestižnější.

Navržená opatření na základě této práce jsou:

- 1) Více propojit získané teoretické zkušenosti s praxí a to pomocí modelových situací, které se strážníci u zkoušky také učí, ale v praxi si je nikdy nezkusí. Proto by bylo vhodné v reálu, ve skutečném terénu nácvik strážníků se zaměstnanci vzdělávacího útvaru různé možné situace, které mohou strážníky při každodenním výkonu služby potkat. Stejně jako mají například hasiči nácvik evakuací z různých tunelů, uzavřených prostor nebo třeba metra, měli by mít i strážníci možnost nácviku krizových situací.
- 2) Rozšířit nabídku kurzů, které mohou navštěvovat strážníci nad rámec povinného vzdělávání. Umožnit zaměstnancům docházku i v mimopracovní dobu, nebo je uvolňovat ze služby. Soustředit se na to, co reální strážníci doopravdy chtějí. Hojně se objevil kurz zdravovědy a první pomoci, proto by nebylo od věci domluvit školení na různých obvodních ředitelstvích přímo se záchranným sborem, který by mohl se strážníky i prakticky nacvičit na figurínách první pomoc.

- 3) Rozšířit jazykové znalosti strážníků, kteří mohou aktuálně navštěvovat pouze hodiny angličtiny a to ještě v základním rozsahu se základními slovíčky. Angličtina by se měla vyučovat v několika na sebe navazujících úrovních a to v opakujících se cyklech (kvůli příchodům nových strážníků). Aby hodiny byly efektivní, bylo by potřeba průběžně testovat strážníky z probrané látky, tzn. testy jako ve škole a motivovat je například nějakou odměnou, v případě dobrých studijních výsledků. Strážníkům též chybí možnost dalších jazykových kurzů. Anglický jazyk nemůže jednoznačně pokrýt potřebu městského strážníka v hlavním městě České republiky Praze a potřeb jeho návštěvníků – cizinců. Ti poté odjíždějí zklamáni znalostí místních strážníků a nedělá to poté hezký obraz v ostatních státech světa.

U těchto tří kategorií by bylo přínosné jakékoliv zlepšení v budoucnu, i když jsou zde další problémy např.: střelby, které jednou za rok opravdu nestačí, ale na druhou stranu, při počtu 2500 zaměstnanců organizace MP Praha a omezeném rozpočtu není v silách MP mít dokonale vzdělané a bezchybné všechny zaměstnance. Prioritou tedy zůstává soustředit se na stávající kvalitní zaměstnance a ty náležitě ocenit, aby neměli potřebu odejít od organizace a vnímali ji co možná nejpozitivněji, protože jedině spokojený zaměstnanec může odvádět kvalitní práci a svého místa si vážit.

6 Použitá literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd.10. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání, Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Vyd.1. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2010, 208 s., ISBN 978-247-2914-5.

BENEŠ, Milan doc., Dr., *Andragogika*. Vyd.1. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 136 s., ISBN 978-80-247-2580-2.

ČASTORÁL, Zdeněk prof., Ing., DrSc. *Management lidského faktoru*. Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013, 336 s., ISBN 978-80-7452-038-9.

DVOŘÁKOVÁ, Markéta PhDr., PhD., KOLÁŘ Zdeněk prof., PhDr., DrSc., TVRZOVÁ Ivana PhDr., VÁŇOVÁ Růžena doc., PhDr., CSc. *Základní učebnice pedagogiky*. Vydání 1., Grada Publishing a.s., 2015, 248 s., ISBN 978-80-247-5039-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., *Řízení lidských zdrojů*. Vyd.1. Praha, C. H. Beck 2012, 559 s., ISBN 978-80-7400-347-9.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Grada Publishing a.s., 2010, 238 s., ISBN 978-802-473-067-7.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd.1. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 233 s., ISBN 978-80-247-1457-8.

JU, Adrenalin? Víc než dost! *Pražský strážník*. Praha: Kancelář ředitele MP Praha, 2016, 26 s., Evidence MK ČR E 10493.

KADLECOVÁ, Kateřina, LAMPER Ivan. *Vzdělávání na doživotí*. Praha: Respekt institut, 2008, 109 s., ISBN 978-80-904153-0-0.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2012, 400 s., ISBN 978-80-7261-168-3.

MAŇÁK, Josef, ŠVEC Vlastimil. *Výukové metody*. Brno: Paido, 2003, 219 s., ISBN 80-7315-039-5.

MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu* Vyd.1. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2010, 324 s., ISBN 978-80-7357-581-6.

PILAŘOVÁ, Irena Mgr. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 128 s., ISBN 978-80-247-2042-5.

ŠERÁK Michal. *Zájmové vzdělávání dospělých*. Vyd.1. Praha: Portál s.r.o., 2009, 207 s., ISBN 978-80-7367-551-6.

URBANCOVÁ, Hana Ing., Ph.D. *Kontinuita znalostí: Jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci*. Praha: Adart s.r.o., 2013, 168 s., ISBN: 978-80-87829-01-1.

VETEŠKA, Jaroslav, & TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd.1. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 159 s., ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK Josef & KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Vyd.2. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 237 s., ISBN 978-80-247-3651-8.

6.1 Zákony a vyhlášky

ČESKO. Zákon č. 553/1991 Sb., České národní rady o obecní policii. In *Sbírka zákonů ČR*, ročník 1991, částka 104, [online]. Dostupné na: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-553>> [cit. 4. 12. 2015]. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Vyhláška č. 418/2008 Sb., kterou se provádí zákon o obecní policii. In *Sbírka zákonů ČR*, ročník 2008, částka 137. [online]. Dostupné na: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-418>> [cit. 4.12.2015]. ISSN 1211-1244.

Příkaz ředitele Městské policie hl. m. Prahy 14/2013, ze dne 2. dubna 2013. [cit. 6. 1. 2016].

Rozhodnutí Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy o udělení akreditace, ze dne 31. 10. 2014, číslo jednací: MŠMT-32732/2014-1/858. [cit. 6. 1. 2016].

6.2 Články

Historie Městské policie hlavního města Prahy [online]. Praha: MP Praha, ©2013-2016. [cit. 27. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.mppraha.cz/o-nas/historie>

Organizační struktura Městské policie hlavního města Prahy [online]. Praha: MP Praha, ©2013-2016. [cit. 20. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.mppraha.cz/o-nas/organizacni-struktura>

Požadavky na uchazeče o místo strážníka [online]. Praha: MP Praha, ©2013-2016. [cit. 20. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.mppraha.cz/2-articles/uncategorised/67-nabor>

MGC group. *Vzdělávání zaměstnanců je pro udržitelnost firem na trhu nezbytné!*, tisková zpráva [online]. Praha, 4. června 2015 [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: <http://www.pef.czu.cz/cs/?r=499&i=19064>

PICCIANO, Anthony G. *Planning for Online Education: A Systems Model: Online education Applications*. In: ISSN: 1939-5256 [online]. [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1085774.pdf>

URBAN, Jan Doc. Dr., CSc: *Controlling podnikového vzdělávání* [vyd.: 2009-02-11][online]. [cit. 23. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d7109v10056-controlling-podnikoveho-vzdelavani/>

7 Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Vážené kolegyně, vážení kolegové,
obracím se na Vás s prosbou o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který použiji pro praktickou část své diplomové práce na téma: Řízení procesu vzdělávání v konkrétní organizaci.

1) Pohlaví:

- a) muž
- b) žena

2) Věková kategorie:

- a) 21-30
- b) 31-40
- c) 41-50
- d) 51+

3) Dosažené vzdělání:

- a) středoškolské s maturitou
- b) středoškolské odborné s maturitou
- c) vyšší odborné
- d) vysokoškolské

4) Pozice, na které pracujete (zakroužkujte + doplňte konkrétní název vaší pozice např. strážník okrskář, odborný referent...):

- a) strážník v přímém výkonu
.....
- b) strážník v nepřímém výkonu
.....

5) Délka trvání pracovního poměru u MP hl. m. Prahy:

- a) do 1 roku
- b) 1 - 3 roky
- c) více jak 3 roky – 6 roků
- d) více jak 6 let – 9 roků
- e) více jak 9 let

ČÁST POVINNÉ VZDĚLÁVÁNÍ U MP (PŘÍPRAVA NA ZKOUŠKU PŘED KOMISÍ MINISTERSTVA VNITRA):

6) Myslíte si, že odborná příprava (prolongační kurz) Vás pro zkoušku k získání osvědčení strážníka připravuje:

- a) dostatečně

- b) spíše dostatečně
- c) spíše nedostatečně
- d) nedostatečně

7) Materiály pro přípravu na zkoušku k získání osvědčení strážníka:

- a) mi vyhovují
- b) dá se z nich učit, ale moc mi nevyhovují
- c) nevyhovují mi (můžete připsat důvod, případně návrh na vylepšení)

8) Přiřaďte čísla od 1 do 12 (u každého předmětu použijte jen jedno číslo) předmětům z prolongačních kurzů od nejlehčího po nejtěžší (1= nejlehčí; 12= nejtěžší):

- a) Ústavní pořádek
- b) Obecní policie
- c) Obecní a krajské zřízení
- d) Živnostenské podnikání
- e) Shromažďování
- f) Policie ČR
- g) Trestní právo
- h) Střelné zbraně a střelivo
- i) Přestupky a správní řízení
- j) Doprava
- k) Tabákový zákon
- l) IZS a krizový zákon

9) Získané teoretické vědomosti (z prolongačních kurzů) s praxí:

- a) zcela korespondují
- b) spíše korespondují
- c) spíše nekorespondují
- d) zcela nekorespondují

10) Zájem o další průběžné vzdělávání ohledně novel a změn v zákonech:

- a) mám
- b) nemám

11) Se vzdělávacím programem MP hl. m. Prahy k získání osvědčení strážníka jsem: (na linku pod navrhnete případná zlepšení):

- a) zcela spokojen
- b) spíše spokojen
- c) spíše nespokojen
- d) zcela nespokojen

.....

.....

.....

12) O možnostech vzdělávání u MP hl. m. Prahy:

- a) mám dostatek informací
- b) nemám dostatek informací

13) Doplnkového /dobrovolného/ vzdělávání (PC kurzy, angličtina...) nabízeného MP se:

- a) účastním
- b) neúčastním (na linku pod napište důvod):

.....
.....

14) Jaké faktory vás vedou k účasti na těchto aktivitách (případně vedly by, pokud byste se účastnili):

- a) příkaz nadřízeného
- b) seberealizace
- c) zvýšení výkonnosti a kvalifikace práce
- d) udržení pracovního místa

15) Možnost dobrovolného vzdělávání v rámci MP hl. m. Prahy:

- a) vnímám jako benefit
- b) považuji za samozřejmost

16) Jaké další vzdělávací kurzy bych u MP hl. m. Prahy uvítal/a:

.....
.....
.....

17) Ohodnoťte celkový vzdělávací systém MP hl. m. Prahy známkou jako ve škole (od 1 do 5):

Děkuji, za Váš čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku a pomohli mi tak při realizaci výzkumu mezi zaměstnanci MP hl. m. Prahy.

Lenka Havlínová

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2: Žádost uchazeče o místo strážníka

FT:

PT:

***Žádost uchazeče/ky/ o zařazení do výběrového přijímacího řízení
na místo strážníka Městské policie hl. m. Prahy***

VŠECHNY ÚDAJE VYPLŇTE PROSÍM ČITELNĚ HŮLKOVÝM PÍSMEM

Příjmení /titul/	Jméno	Příjmení - rodné	Místo narození

Datum narození	Věk	Státní příslušnost

Dosažené vzdělání /ukončené/

Maturita	Vyšší odborná škola	Vysoká škola	Poznámka (strážník)

Adresa trvalého pobytu / dle občanského průkazu /

Název ulice	Číslo domu	Obec	Město	PSČ
Kraj	Okres	E-mail		Telef. č. - mobil, pevná linka

***Pokud v místě trvalého pobytu poštu nepřebíráte, uveďte též kontaktní adresu pro zaslání
pošty***

/ ověřte si, zda máte na poštovní schránce Vaši jmenovku /

Název ulice	Číslo domu	Obec	Město	PSČ

***Ze statistických důvodů Vás žádáme o označení níže uvedeného informačního zdroje, ze
kterého jste se dověděl/a/ o možnosti zaměstnání u Městské policie hl.m. Prahy
(*označte odpovídající zdroj, případně více zdrojů)***

- Rádio Impuls
- Rádio Beat
- Úřad práce – pobočka
- Úřad práce – web
- Banner na Seznam.cz
- Banner na Facebook.cz
- Banner na IDOS
- Venkovní obrazovky Praha / Liberec / Pardubice
- Jobs.cz

- **Prace.cz**
- **Banner na mppraha.cz / upozpraha.cz**
- **Reklamní leták / video – vagóny a stanice Metra**
- **Reklamní plakát – Zastávky MHD**
- **Noviny pražských městských částí**
- **Doporučení od známého**
- **Doporučení od pracovníka Policie ČR**
- **Doporučení od pracovníka Městské policie**

Žádal jste již dříve o zařazení do výběrového přijímacího řízení na místo strážníka Městské policie hl.m. Prahy :	ano	-	ne
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------	----------	-----------

Jste v současné době zaměstnán/a/ :	ano	-	ne
--------------------------------------------	------------	----------	-----------

Byl/a/ jste někdy v minulosti pravomocně odsouzen/a/ :	ano	-	ne
Uveďte ve kterém roce :			

<i>Je proti Vám v současné době vedeno trestní stíhání:</i>	<i>ano</i>	<i>-</i>	<i>ne</i>
-------------------------------------------------------------	------------	----------	-----------

Prohlašuji, že jsem údaje v žádosti vyplnil/a/ pravdivě a nic nezatajil/a/

Beru na vědomí, že :

- uchazeč o zaměstnání strážníka, je povinen řediteli MP hl. m. Prahy dle zákona č. 553/1991 Sb., § 4a odst. 3 zákona o obecní policii, do 15 dnů ode dne zahájení trestního stíhání písemně oznámit, že proti němu bylo zahájeno trestní stíhání. K oznámení připojí kopii usnesení o zahájení trestního stíhání nebo v oznámení uvede výrok tohoto rozhodnutí, včetně označení orgánu, který je vydal
- přijímací řízení Městské policie hl. m. Prahy je řízením výběrovým a na přijetí na místo strážníka městské policie nemá žádný občan právní nárok
- uchazeč, ale i Městská policie hl.m. Prahy, mohou v kterémkoliv stádiu přijímacího řízení od tohoto řízení odstoupit a dále v něm nepokračovat

- konkrétní důvody ukončení přijímacího řízení, eventuálně nepřijetí do pracovního poměru, se nesdělují

- ode dne přijetí do pracovního poměru strážníka Městské policie hl. m. Prahy je vykonávání jiné výdělečné činnosti podmíněno souhlasem ředitele Městské policie hl. m. Prahy

Souhlasím s tím, aby mé osobní údaje, které jsem poskytl/a/, byly v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, v případě mého nepřijetí do pracovního poměru, vedeny po dobu pěti let v „Evidenci uchazečů o zaměstnání u Městské policie hl. m. Prahy“

Četl/a/ jsem a souhlasím se zahájením výběrového přijímacího řízení za výše uvedených podmínek

Datum.....
Podpis.....

Zdroj: MP Praha, 2016

Příloha 3: Ukázkový rozvrh na ÚV

		PONDĚLÍ 4.		ÚTERÝ 5.				STŘEDA 6.				ČTVRTEK 7.				PÁTEK 8.									
učebna/TU		1-2	3-4	5-6	7-8	1-2	3-4	5-6	7-8	1-2	3-4	5-6	7-8	1-2	3-4	5-6	7-8	1-2	3-4	5-6	7-8				
		7:30 9:00	9:15 10:45	11:00 12:30	13:30 15:00	7:30 9:00	9:15 10:45	11:00 12:30	13:30 15:00	7:30 9:00	9:15 10:45	11:00 12:30	13:30 15:00	7:30 9:00	9:15 10:45	11:00 12:30	13:30 15:00	7:30 9:00	9:15 10:45	11:00 12:30	13:30 15:00				
11 B Ki	Proces Přest DS Fyzic	2 30	3 28	4 42		Psych DS Proces Právo	22 30	3 4	4 34		Fyzic Krim Ú+O Přest	44 22	16 32			Přest Právo Psych Fyzic	34 36	24 46			Přest Právo Krim Fyzic	36 38	24 48		
		Re Ki	Rů			Ká Rů	Re So				Ká Rů	Ki			Ki So Ká					Ki So Ká					
12 C Ká	Právo Psych ZOP Přest	22 12	22 18			Fyzic Ú+O Právo Krim	26 8	24 12			Přest ZOP Střelec Fyzic	20 24	2 28			ZOP Přest Střelec Právo	26 22	4 26			Střelecká příprava suchý nácvik				
		So Ká	Re Ki			Rů So Ká				Ki Re					Re Ki So										
1 Rů D	nástup TU Rů					BOZP + výstroj				TH 2 Rů	Střelec úvod	Právo 2	ZOP 2		DS 2	Psych 2	Právo 4	Přest 2		ZOP 4	Přest 4	Fyzic 2	in.př. 2		
						uč. P Prolongace																			
						Re So	Rů Ki			Re So	Ki Rů				Fi Re	Ki Ká				Fi Re	So Rů				
	Majáky uč. A Rů/Fi Rů/Fi Fi									Majáky uč. A Fi Rů/Fi Fi															

Zdroj: interní zpracování na útvaru vzdělávání MP

Příloha 4: Akreditace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy



Oddělení dalšího vzdělávání
Odbor dalšího vzdělávání a institucionální výchovy
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
Karmelitská 7
118 12 Praha 1

Číslo jednací:

MSMT-32732/2014-1/858

Datum: 31. 10. 2014

ROZHODNUTÍ

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy posoudilo žádost žadatele **HLAVNÍ MĚSTO PRAHA**, Mariánské náměstí 2/2, 110 00 Praha - Staré Město, ze dne 9. 9. 2014, o udělení akreditace na základě § 108 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, a vyhlášky č. 176/2009 Sb., kterou se stanoví náležitosti žádosti o akreditaci vzdělávacího programu, organizace vzdělávání v rekvalifikačním zařízení a způsob jeho ukončení, a v souladu s § 108 odst. 3 zákona č. 435/2004 Sb. a § 67 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád

uděluje akreditaci

vzdělávacímu programu žadatele **HLAVNÍ MĚSTO PRAHA**, Mariánské náměstí 2/2, 110 00 Praha - Staré Město pro tuto pracovní činnost:

- Strážník obecní a městské policie (v rozsahu 308 hodin teoretické výuky a 172 hodin praktické výuky)

Platnost akreditace se stanoví do 31. 10. 2017.

Na základě udělené akreditace je žadatel povinen vydávat absolventům kurzu po úspěšném ukončení vzdělávacího programu pro výše uvedené pracovní činnosti „Potvrzení o účasti v akreditovaném vzdělávacím programu“.

Dle vyhlášky č. 176/2009 Sb., Potvrzení o účasti v akreditovaném vzdělávacím programu, vydané po ukončení rekvalifikačního kurzu, nenahrazuje doklad o úspěšném absolvování odborné zkoušky podle jiného právního předpisu.

Za dodržování úrovně, obsahu a podmínek vzdělávání v rekvalifikačních kurzech podle akreditovaného vzdělávacího projektu odpovídá výše uvedený subjekt. O jakýchkoliv změnách souvisejících s realizací akreditovaného vzdělávacího programu oproti předloženému projektu, je výše uvedený subjekt povinen neprodleně informovat odbor dalšího vzdělávání a institucionální výchovy Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

Odůvodnění

Žadatel splnil podmínky pro udělení akreditace v souladu s § 108 odst. 2 zákona 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, a vyhláškou č. 176/2009 Sb., kterou se stanoví náležitosti žádosti o akreditaci vzdělávacího programu, organizace vzdělávání v rekvalifikačním zařízení a způsob jeho ukončení.

tel. ústředna: +420 234 811 111
Podatelna pro veřejnost: Po - Pá 7:30 - 15:30
Elektronická podatelna: posta@msmt.cz
www.msmt.cz

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ověřilo způsobilost žadatele k provádění rekvalifikace pro vymezené pracovní činnosti s přihlédnutím k úrovni odborné a pedagogické kvalifikace vyučujících, stavu projektové přípravy vzdělávacích aktivit, zajištění a vybavení učeben.

Poučení

Proti tomuto rozhodnutí může účastník řízení podat podle § 152 odst. 1 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád, rozklad, ve kterém se uvede, v jakém rozsahu se rozhodnutí napadá a dále namítaný rozpor s právními předpisy nebo nesprávnost rozhodnutí nebo řízení, jež mu předcházelo, ve lhůtě 15 dnů ode dne jeho oznámení. Rozklad se podává u Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a rozhoduje o něm ministr školství, mládeže a tělovýchovy. Podaný rozklad má v souladu s ustanovením § 85 odst. 1 zákona č. 500/2004 Sb. odkladný účinek. Podání rozkladu jen proti odůvodnění rozhodnutí je nepřipustné.

**Mgr. Monika
Měšťanová**

Digitálně podepsal Mgr. Monika Měšťanová
DN: c=CZ, cn=Mgr. Monika Měšťanová,
o=Ministerstvo školství, mládeže a
tělovýchovy, ou=Skupina II, title=Vedoucí
oddělení, serialNumber=ICA - 10298145
Datum: 2014.11.04 14:54:59 +01'00'

Mgr. Monika Měšťanová
vedoucí oddělení

Účastník řízení (§ 27 odst. 1 zákona č. 500/2004 Sb.):

HLAVNÍ MĚSTO PRAHA, Mariánské náměstí 2/2, 110 00 Praha - Staré Město, IČ: 000 64 581, e-mail: shanelec.ivz@mppraha.cz, korespondenční adresa: Městská policie hl. m. Prahy, Korunní 98/2456, 101 00 Praha 10

tel. ústředna: +420 234 811 111
Podatelna pro veřejnost: Po - Pá 7:30 - 15:30
Elektronická podatelna: posta@msmt.cz
www.msmt.cz

Zdroj: rozhodnutí ministersva ze dne 31. 10. 2014

Příloha 5: Platné osvědčení o splnění odborných předpokladů

OLS

MINISTERSTVO VNITRA

OSVĚDČENÍ

o splnění stanovených odborných předpokladů
podle zákona č. 553/1991 Sb., o obecní policii, ve znění pozdějších předpisů

Jméno a příjmení:	Bc. Lenka Havlínová
Datum narození:	6.11.1991
Název obce, u níž je strážník v pracovním poměru:	Praha

Toto osvědčení se vydává s platností od 25.11.2014 do 24.11.2017

Číslo: 3334/2014

V Praze dne: 25.11.2014

Podpis tajemníka
zkušební komise:

Lenka Havlínová



Zdroj: Ministerstvo vnitra, 2014