

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Diplomová práce

Výcvik zaměstnanců

Bc. Vladimír Kvasnička

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Vladimír Kvasnička

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Výcvik zaměstnanců

Název anglicky

Employee training

Cíle práce

Cílem práce je zaměření na výcvik služební přípravy u příslušníků Vězeňské služby České republiky, zdali je zajištěna jeho pružnost a efektivita. Provést kvalitativní výzkum za využití dovedností a znalostí vybraných zástupců oddělení vězeňské stráže pro služební přípravu, kteří se touto problematikou zabývají a samotný výcvik provádějí. Na základě komparace poznatků jednotlivých respondentů navrhnout inovační změny ve výcvikovém plánu.

Metodika

Teoretické poznatky se opírají o zjišťování a zpracování informací, které jsou formulovány na základě studia odborné literatury a komparace jednotlivých autorů.

Empirická část analyzuje konkrétní prostředí příslušníka Vězeňské služby České republiky a deskripci současného výcvikového plánu. Kvalitativním výzkumem proběhne získání potřebných údajů, které poslouží k identifikaci slabých míst a zároveň by měly být podnětem pro zlepšení některých částí výcviku a navržení vhodných změn. Rozhovory byly prováděny s vybranými lektory a instruktory, kdy byly využity jejich dlouhodobé zkušenosti k samotnému výcviku z důvodu objektivního a pravdivého vyjádření.

Použité metody: analýza, komparace, deskripce, rozhovory.

Doporučený rozsah práce

xxx

Klíčová slova

výcvik, řízení lidských zdrojů, kvalitativní výzkum, příslušník, služební příprava, Vězeňská služba České republiky

Doporučené zdroje informací

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
HENDL, J. *Kvalitativní výzkum : základní teorie, metody a aplikace*. 4. vyd. rozšířené. Praha: Portál, 2016, 437 s. ISBN 978-80-262-0982-9.
HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.
KOLMAN, L. *Výcvik zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství, 2005, 107 s. ISBN 80-86131-62-9.
KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. PhDr. Luděk Kolman, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 5. 12. 2016

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 6. 12. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "**Výcvik zaměstnanců**" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 20.3.2017

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval doc. PhDr. Lud'ku Kolmanovi, CSc. za vedení mé diplomové práce a strávený čas, který mi věnoval. Dále bych chtěl poděkovat svým kolegům za poskytnutí potřebných informací.

Výcvik zaměstnanců

Souhrn

Diplomová práce se zabývá výcvikem zaměstnanců se zaměřením na služební přípravu příslušníků Vězeňské služby České republiky. Přehled řešené problematiky popisuje lidský kapitál, jenž je klíčovou součástí každého jednotlivce a pro danou společnost může být navýsost žádoucí umět tento potenciál využít. Dále jsou zde uvedeny lidské zdroje, které jsou důležitým jádrem pro řízení podniku. Závěr teoretické části popisuje proces, jak správně postupovat při vytváření efektivního školení, tak aby byla naplněna potřeba každého pracovníka. Empirická část uvádí informace o Vězeňské službě České republiky jako bezpečnostním sboru, jeho postavení v oblasti vzdělávání, deskripce výcviku služební přípravy a rozdělení příslušníků dle jejich služebního zařazení. Následuje kvalitativní výzkum za pomoci strukturovaných rozhovorů a sběru dat potřebných ke zhodnocení a možnému navržení vhodných inovačních změn, kde jsou zahrnuty i vlastní podněty autora z praxe.

Klíčová slova: výcvik, řízení lidských zdrojů, kvalitativní výzkum, příslušník, služební příprava, Vězeňská služba České republiky.

Employee training

Summary

This thesis deals employee training focusing on professional preparation of Czech Republic prison service staff. The overview of this issue describes human capital, which is the key part of each person and it could be highly desirable for mentioned company to fully use their potential. There are also mentioned human resources, which represent important core for company leading. The theoretical part conclusion describes instructions, how to proceed effective training plan according to each worker need. The empirical part shows the information about Prison Service of Czech Republic as a security force, it's education position, description of professional preparation training and member differentiation according their staff inclusion. Then follows quality research, which is realised by structured interviews and data collection, and that is necessary for results evaluation and for possible suggestions of suitable innovating changes, which includes also own proposals of the author from the practice.

Keywords: training, human resources leading, quality research, member, professional preparation, Prison Service of Czech Republic.

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Přehled řešené problematiky	14
3.1 Lidský kapitál.....	14
3.1.1 Měření a efektivní využívání lidského kapitálu.....	14
3.1.2 Investice do lidského kapitálu.....	15
3.2 Lidské zdroje.....	16
3.2.1 Řízení lidských zdrojů	17
3.2.2 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	18
3.3 Identifikace potřeby vzdělávání	22
3.4 Plánování vzdělávání	27
3.5 Realizace vzdělávání.....	30
3.5.1 Cíle vzdělávacího procesu	30
3.5.2 Program.....	31
3.5.3 Motivace	32
3.5.4 Účastníci	33
3.5.5 Metody vzdělávání.....	34
3.5.6 Lektori.....	36
3.6 Vyhodnocování pracovníků	37
4 Empirická část práce	40
4.1 Informace o Vězeňské službě České republiky	40
4.1.1 Organizační struktura Vězeňské služby České republiky.....	42
4.1.2 Činnost oddělení zajišťujících výkon služby ve věznicích.....	43
4.1.3 Celoživotní vzdělávání ve Vězeňské službě České republiky.....	44
4.1.4 Rozdělení zaměstnanců do výcvikových skupin a podskupin.....	47
4.1.5 Služební příprava	48
4.1.5.1 Obsah a způsob zajištění služební přípravy.....	48
4.1.5.2 Hodnocení výcviku	52
4.2 Výzkum.....	53
4.2.1 Výběr respondentů	53
4.2.2 Sběr dat a jeho metoda.....	53
4.2.3 Znázornění jednotlivých rozhovorů.....	54
4.2.4 Hodnocení služební přípravy vybraných věznic.....	63

4.2.5	Výsledky a shrnutí výzkumu	68
4.2.6	Vyhodnocení výzkumu	74
5	Návrh na zlepšení výcviku služební přípravy.....	76
6	Závěr.....	78
7	Seznam použitých zdrojů	79

Seznam schémat

Schéma č. 1:	Obecný úkol řízení lidských zdrojů	21
Schéma č. 2:	Model procesu identifikace potřeb vzdělávání.....	27
Schéma č. 3:	Kroky plánovaného vzdělávání	29
Schéma č. 4:	Program vzdělávací akce.....	32
Schéma č. 5:	Organizační struktura Vězeňské služby České republiky	42
Schéma č. 6:	Organizační struktura Věznice Všehrda	42

Seznam grafů

Graf č. 1:	Průměrné hodnocení střelecké přípravy a OŠS	63
Graf č. 2:	Průměrné hodnocení tělesné přípravy	64
Graf č. 3:	Průměrné hodnocení sebeobrany a použití DP	64
Graf č. 4:	Průměrné hodnocení taktiky a provedení služebního zákroku JPJV	65
Graf č. 5:	Průměrné hodnocení právních a vnitřních předpisů pro výkon služby	65
Graf č. 6:	Průměrné hodnocení činnosti VISS při mimořádných událostech	66
Graf č. 7:	Průměrné hodnocení taktiky a provedení ENO	67
Graf č. 8:	Průměrné hodnocení pořadové přípravy.....	67
Graf č. 9:	Průměrné hodnocení témat služební přípravy vybraných věznic	68

1 Úvod

Účelem výcviku příslušníků v rámci služební přípravy ve Vězeňské službě České republiky je zaměření na převážně praktickou přípravu příslušníků k výkonu služby, která je integrální součástí systému celoživotního vzdělávání tohoto bezpečnostního sboru. Velký důraz je kladen právě na služební přípravu, jejíž význam vede ke zvyšování profesionality a získání dovedností, znalostí dle specifik a potřeby jednotlivých organizačních jednotek z důvodu různých profilací samotných věznic. Výcvik příslušníků VS ČR tkví převážně v jejich motivaci a přístupu k samotnému vzdělávání.

Pro zpracování této diplomové práce jsem si vybral tento bezpečnostní sbor, kdy jsem sám zaměstnán ve Věznici Všehrady a působím na pozici zástupce vedoucího oddělení vězeňské stráže pro služební přípravu, jehož náplní služební činnosti je plánování a provádění vzdělávání zaměstnanců.

Hlavní důvod, který mě přiměl ke zpracování této práce, je převážně nábor mladých příslušníků v posledních letech, kteří nemají vůbec žádné praktické zkušenosti se zvládnutím bezpečné manipulace se stanovenými donucovacími prostředky a zbraněmi. Jsou to lidé především po ukončení střední školy, bez základní vojenské služby. Je potřeba tedy zjistit, zda je současný výcvik dostačující a efektivní pro řádnou připravenost příslušníka pro výkon služby.

Každý bezpečnostní sbor má praktický výcvik směřován dle vlastních specifik pro danou problematiku svého působení. Důležitou součástí každého výcviku u ozbrojené složky je potřeba zpětného vyhodnocení pro posouzení efektivnosti a možné realizace změn ve výcviku pro potřebu řádného proškolení příslušníka ve všech tématech služební přípravy.

V roce 2016 byly vydány nové vnitřní předpisy zaměřující se na výcvik služební, střelecké a tělesné přípravy příslušníků VS ČR, které v některých svých částech umožňují volnost instruktorům k provádění jednotlivých školení.

V teoretické části se orientuji na lidský kapitál a jeho efektivní využití v organizaci, poté navazuji na řízení lidských zdrojů jakožto nejdražším zdrojem rozhodujícím o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Nejvíce se zabývám samotným systematickým přístupem ke vzdělávání, jehož proces začíná identifikací potřeby, plánováním, realizací vzdělávání a vyhodnocováním pracovníků.

V empirické části je uveden popis VS ČR včetně ukázky organizační struktury Generálního ředitelství VS ČR a Věznice Všechny. Dále je popsáno celoživotní vzdělávání ve VS ČR, které uvádí veškeré vzdělávací procesy v resortu vězeňské služby, kde je zakomponována i služební příprava, jejíž provedení je realizováno v jednotlivých organizačních jednotkách. Dle deskripce jednotlivých oddělení působících ve věznicích je následně formulováno rozdělení jednotlivých příslušníků dle jejich služebního zařazení do jednotlivých výcvikových skupin. Nutností pro potřeby zjištění efektivity provádění služební přípravy je zde popsán systém hodnocení.

Ve výzkumné části je provedeno kvalitativní šetření na základě strukturovaných rozhovorů s vybranými kolegy působících na pozici zástupce vedoucího oddělení vězeňské stráže pro služební přípravu (dále jen „ZVOVS-SP“) a sběr dat z vybraných věznic ohledně samotného hodnocení příslušníků v provádění výcviku služební přípravy. Smyslem je zjistit, zdali je zajištěna pružnost a efektivita výcviku, a popřípadě navrhnout vhodné inovační změny.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Zásadním cílem této diplomové práce je zaměření na výcvik služební přípravy u příslušníků Vězeňské služby České republiky, zdali je zajištěna jeho pružnost a efektivita. K docílení je potřeba splnit tyto záměry.

V teoretické části uvést problematiku zabývající se vzděláváním zaměstnanců a na základě komparace jednotlivých autorů zkonstruovat náhled k porozumění lidského kapitálu, využití lidských zdrojů a popisu jednotlivých částí procesu vzdělávání.

V empirické části charakterizovat Vězeňskou službu České republiky a její postavení v oblasti vzdělávání, vymezení jednotlivých oddělení působících ve služebním poměru tohoto bezpečnostního sboru, deskripci obsahu a způsobu zajištění služební přípravy, získání potřebných dat jak z hodnocení výcviku ve vybraných věznicích, tak z poskytnutých rozhovorů od zkušených instruktorů. Na základě vyhodnocení navrhnout inovační změny ve výcvikovém plánu.

2.2 Metodika

Na základě studia doporučených zdrojů zaměřujících se na vzdělání a výcvik zaměstnanců a komparace jednotlivých názorů autorů je zpracována teoretická část.

Empirická část analyzuje zajištění a úkoly Vězeňské služby České republiky. Znázorňuje vybrané organizační struktury Generálního ředitelství VS ČR a vybrané věznice, ve které je autor této práce zaměstnán. Je taktéž provedena deskripce jednotlivých oddělení provádějících výkon služby ve věznicích. Dále je nastíněno celoživotní vzdělávání v tomto resortu v kompetenci Akademie VS ČR. Podrobně je popsán výcvik služební přípravy, který zajišťují samotné věznice a rozdělení zaměstnanců do jednotlivých skupin dle jejich služebního zařazení. Samotný výzkum byl proveden na základě kvalitativního šetření, konkrétně sběrem dat formou strukturovaných rozhovorů u vybraných zkušených instruktorů působících na funkci zástupce vedoucího oddělení vězeňské stráž pro služební přípravu z důvodu objektivního a pravdivého vyjádření a znázorněním průměrných hodnocení služební přípravy vybraných věznic. Získané informace byly použity pro závěrečné vyhodnocení a k navržení vhodných změn pro efektivnější provádění výcviku.

Použité metody:

- **Analýza:** využitelnost tzv. analýzy dokumentů ke sběru dat sloužící k provádění výzkumu, což umožňuje reálný náhled na danou problematiku za účelem získání objektivních informací. V této práci budou využity poznatky z úředních dokumentů (zápisů z porad, vnitřních předpisů a nařízení). Pro výzkumnou část bude využita analýza problematiky VS ČR se zaměřením na vzdělávání a výcvik zaměstnanců,
- **Komparace:** srovnání názorů jednotlivých autorů, kteří se problematikou vzdělávání zaměstnanců zabývají. Metoda bude využita taktéž k určení inovačních změn na základě porovnání získaných poznatků z šetření,
- **Deskripce:** celkový popis a utřídění dat pro zorientování ve zkoumané oblasti. V práci bude charakterizován systém celoživotního vzdělávání Vězeňské služby České republiky a dále výstižněji rozepsán samotný výcvik služební přípravy,
- **Rozhovory:** výzkumná metoda kvalitativního výzkumu, která bude využita pro hlubší porozumění zkoumané skutečnosti, kdy sám autor jakožto výzkumník je přítomen situaci a zkoumanou problematiku zná z praxe. Na základě získaných informací od svých kolegů bude ke zhodnocení a navržení vhodných inovačních změn využita znalost samotného autora.

3 Přehled řešené problematiky

3.1 Lidský kapitál

Lidský kapitál znamená zásobu vrozených a v průběhu života jedince získaných schopností, dovedností, vědomostí, návyků, zkušeností, motivace, talentu a energie, které v průběhu určitého časového rozmezí mohou být využívány k výrobě produktů, jimiž lidé disponují. Lidský kapitál tvoří výrobní činitel dodávající podniku osobitý charakter. Prvek podniku právě tvoří lidé, kde je schopnost se učit, zdokonalovat, podněcovat a provést změny i kreativně myslet. Toto vše je zároveň nevyhnutelnou podmínkou dlouhodobého prosperujícího úspěšného vlivu podniku na trhu.

Lidský kapitál lze rovněž rozdělit na kapitál:

- **specifický** - využitelnost jen v daném podniku,
- **všeobecný** - využitelnost ve více typech zaměstnání.

Toto rozdělení se stalo východiskem uvážení o motivaci a nezbytnou součástí podnikových investic formou podnikového vzdělávání do uvedených profilů lidského kapitálu.¹

3.1.1 Měření a efektivní využívání lidského kapitálu

Lidský kapitál lze považovat za jeden ze vstupů podniku a zároveň za klíčovou část tržní hodnoty společnosti, kde je třeba klást důraz na měření hodnoty lidského kapitálu. Pomocí jeho měření může poskytnout východisko pro tvorbu strategie lidských zdrojů, což pak výrazně umožní následné monitorování a hodnocení efektivity práce.

Z důvodu většího počtu přístupů k měření hodnoty lidského kapitálu nebyla, v tomto odvětví přijata jednotná metodika. Při zavádění režimu měření lidského kapitálu je podstatou vědomí, že lidé jsou pro podnik investicí do budoucnosti, nikoliv jeho náklady. V případě, kdy tohoto systému podnik nevyužívá, nemusí si dostatečně uvědomovat svůj potenciál ani skutečnost, zda do rozvoje svých zaměstnanců investoval efektivně. Problémem často bývá kvantifikace dovedností, schopností, vědomostí apod.

¹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2011

Hodnotu lidského kapitálu lze měřit například pomocí sledování několika ukazatelů:

- fluktuace,
- stabilizace zaměstnání,
- výdaje na vzdělání,
- spokojenost zaměstnanců,
- náklady na získávání a zapracování nových zaměstnanců,
- přidaná hodnota na jednoho pracovníka,
- produktivita,
- absence a úrazovost.²

3.1.2 Investice do lidského kapitálu

Zvyšování kvality lidského kapitálu je vynaládání peněžních i nepeněžních prostředků v současnosti, s cílem dosažení peněžních či nepeněžních výnosů v budoucnosti. Při tvorbě lidského kapitálu lze vynaložené prostředky vysvětlit jako investici, nikoliv spotřebu. Veškeré náklady, které souvisí se zvýšením efektivity, s rozšiřováním rozsahu a s prodloužením fungování tohoto kapitálu, jsou považovány za investice. Vynaložené prostředky mohou být jednorázové nebo dlouhotrvající aktivity, jejichž výsledek se projeví až v delším časovém horizontu. Zásobou bohatství ekonomiky je tak představován právě lidský kapitál, který je zdrojem příjmu.

Vodák a Kucharčíková rozdělují investice do lidského kapitálu ve třech základních aspektech:

- *„formy, které představují například školní (formální) vzdělávání, výcvik na pracovišti, zdravotní péče apod.,*
- *účinky na výši příjmů a spotřebě,*
- *výši investovaných částek, mírou výnosů, a především intenzitou vnímání vazby mezi investicemi a výnosy.“³*

² VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2011

³ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2011

Výrobní vstup jakožto investice do lidského kapitálu může podnik realizovat odlišnými formami a orientovat se na:

- služby zajišťující zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců,
- zkvalitňování pracovních podmínek,
- realizaci systému podnikového vzdělávání ke zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností, vědomostí a změně postojů.⁴

3.2 Lidské zdroje

Při úvahách o lidském kapitálu a jeho významné úloze v působení podniku se v dnešní době více používá pojem řízení lidských zdrojů než pojem personální řízení. Toto pojetí projevuje důraz na vzájemnost a chápání lidí ve větší míře jako zdroje, do kterých se investuje.

Podstatou v této oblasti jsou 3 základní pojmy:

- lidský kapitál,
- lidské zdroje,
- lidský potenciál.

Lidské zdroje jsou tím startem, který uvede do pohybu ostatní zdroje, a vymezí jejich využití. Jsou nejcennějším a v tržních podmínkách většinou i nejdražším zdrojem rozhodujícím o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Je proto důležité, aby se tyto zdroje staly jádrem veškerého řízení podniku.⁵

Koubek uvádí, že jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, když se jí podaří shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- „materiální zdroje (*materiál, energie, stroje*),
- *finanční zdroje,*
- *lidské zdroje*
- *informační zdroje.*“⁶

⁴ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2011

⁵ URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. 2013

⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2015

3.2.1 Řízení lidských zdrojů

Tomuto přístupu můžeme koncepčně porozumět jako strategický a promyšlený logický postoj k řízení nejcennějšího majetku podniku - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří svými dovednostmi a zkušenostmi individuálně i hromadně přispívají k dosažení jejích cílů. Je to ve své podstatě podnikatelsky orientovaná filozofie, jejímž cílem je dosažení konkurenční výhody pomocí řízení lidí.

Řízení lidských zdrojů je v současné době otázkou všech manažerů. Kritéria v oblasti řízení lidských zdrojů zaujímají čtyři cíle politiky:

- **Strategická integrace** - možnost společnosti sjednotit řízení lidských zdrojů do svých strategických plánů,
- **Vysoká míra oddanosti** - dodržování závazku chování a využití stanovených cílů a postojů,
- **Vysoká kvalita** - cíl zasahující do všech stránek manažerského chování, např. investice do kvalitních pracovních sil, řízení zaměstnanců,
- **Flexibilita** - funkční flexibilita a existence přizpůsobivé organizační struktury.⁷

Urban uvedl tři předpoklady úspěšného řízení lidských zdrojů:

- **znalost faktorů podmiňujících pracovní chování a výkonnost lidí**
 - tento okruh faktorů vychází především z poznatků řízení a psychologie práce, kde do výkonnosti osob patří pracovní motivace, schopnosti a osobní vlastnosti. Tyto předpoklady musí manažer rozpoznat a dále s nimi nakládat,
- **znalost manažerských postupů a nástrojů**
 - tento faktor se přímo opírá o řízení lidí. Zejména se jedná o zadávání a delegování úkolů, zpětná vazba, podpora motivace, rozvoj a koučování, přesvědčivá komunikace, tvorba a vedení týmů. Schopnosti v tomto okruhu jsou označovány jako měkké či sociální, které se uplatňují při komunikaci se spolupracovníky.

⁷ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2011

- **pravidla a postupy uplatňované vůči širším skupinám zaměstnanců**
 - jako příklad pravidel a postupů lze uvést u výběru osob, hodnocení výkonu, školení a tréninku, řízení změn, tvorby mezd apod. Především se jedná o požadavky diktovaných podnikatelskou a personální strategií podniku.⁸

Koubek představuje řízení lidských zdrojů za novou koncepcí personální práce, která se objevila a začala rozvíjet v průběhu 50. a 60. let. V organizaci se tento pojem stává hlavním jádrem řízení podniku, nejdůležitější složkou a úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, jeho pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Vývoj personální práce se posouvá od administrativní činnosti až k činnosti koncepční, té které skutečně řídí.

Řízení lidských zdrojů se odlišují od personálního řízení těmito znaky:

- strategický přístup k personální práci a její činnosti,
- formování a fungování pracovního výkonu podniku,
- předání kompetencí personální práce všem vedoucím pracovníkům,
- úkoly řízení lidských zdrojů.⁹

3.2.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkoly, které mají úlohu v řízení lidských zdrojů, napomáhají organizaci k výkonnosti a k jejímu neustálému zlepšování výkonu. Je proto zapotřebí neustálého využití všech dostupných zdrojů, kterými podnik disponuje, a zlepšování jejich kvality. Jedná se zde o zdroje materiální, informační, finanční a lidské. Řízení lidských zdrojů je v podstatě zaměřeno na vylepšování a neustálý rozvoj pracovních schopností spolupracovníků. Vzhledem k tomu, že se lidské zdroje zaměřují a dohlíží i na využití materiálních a finančních zdrojů, rozhodují a využívají i ostatní zdroje podniku.

⁸ URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. 2013

⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2015

Úkoly řízení lidských zdrojů lze charakterizovat na základě teorie a praxe v rozvinutých zemích následujícími hlavními úkoly:

- vytvořit takové dynamické podmínky mezi počtem a strukturou pracovních úkolů, tvořených pracovních míst a strukturou pracovních sil v podniku, aby byly naplněny požadavky pracovních schopností na daném pracovním místě, které budou plně využity a v případě jakékoliv změny zajištěny rychlou reakcí procesu rozvoje pracovních schopností pracovníků organizace,
- využití pracovního výkonu v podniku v optimální míře, tj. především využití fondu pracovní doby a kvalifikace zaměstnanců,
- formulace týmů, efektivita stylového vedení lidí a mezilidských vztahů v organizaci. Nejdříve se tato orientace prosazovala v onom pojetí řízení lidských zdrojů, ale později ve vyspělých zemích dochází k rychlému uplatnění a akceptování,
- personální a sociální rozvoj zaměstnanců podniku, tj. rozvoj pracovních zkušeností, osobnosti, sociálních vlastností a rozvoj pracovní kariéry z důvodu vnitřního uspokojení za odvedenou práci, ztotožnění materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. Je třeba zdůraznit i nezbytné vytváření kvalitních pracovních podmínek pro spolupracovníky a zlepšení kvality pracovního života,
- dodržení všech předpisů a zákonů v oblasti práce, při zaměstnávání lidí a lidských práv a vytvoření dobré pověsti podniku. Byla to reakce na předchozí vedení organizace, kdy se sama snažila omezovat práva zaměstnanců a o eliminaci příslušných odborů. Taktéž reakci ve smyslu udržení si těch nejlepších a nejvýkonnějších pracovníků v organizaci, z důvodu vysoké konkurence na trhu.¹⁰

Tyto úkoly řízení lidských zdrojů, z kterých plynou dané aktivity, lze považovat poněkud za tradiční přístup. Začínají se více objevovat názory, kdy by se řízení lidských zdrojů za současné situace mělo zaměřit na jinak formulované hlavní úkoly s jinak stanovenými přednostmi.

¹⁰ ULRICH, D. a kol. *Nová éra řízení lidských zdrojů*. 2014

Výčet a nové pojetí hlavních úkolů řízení lidských zdrojů:

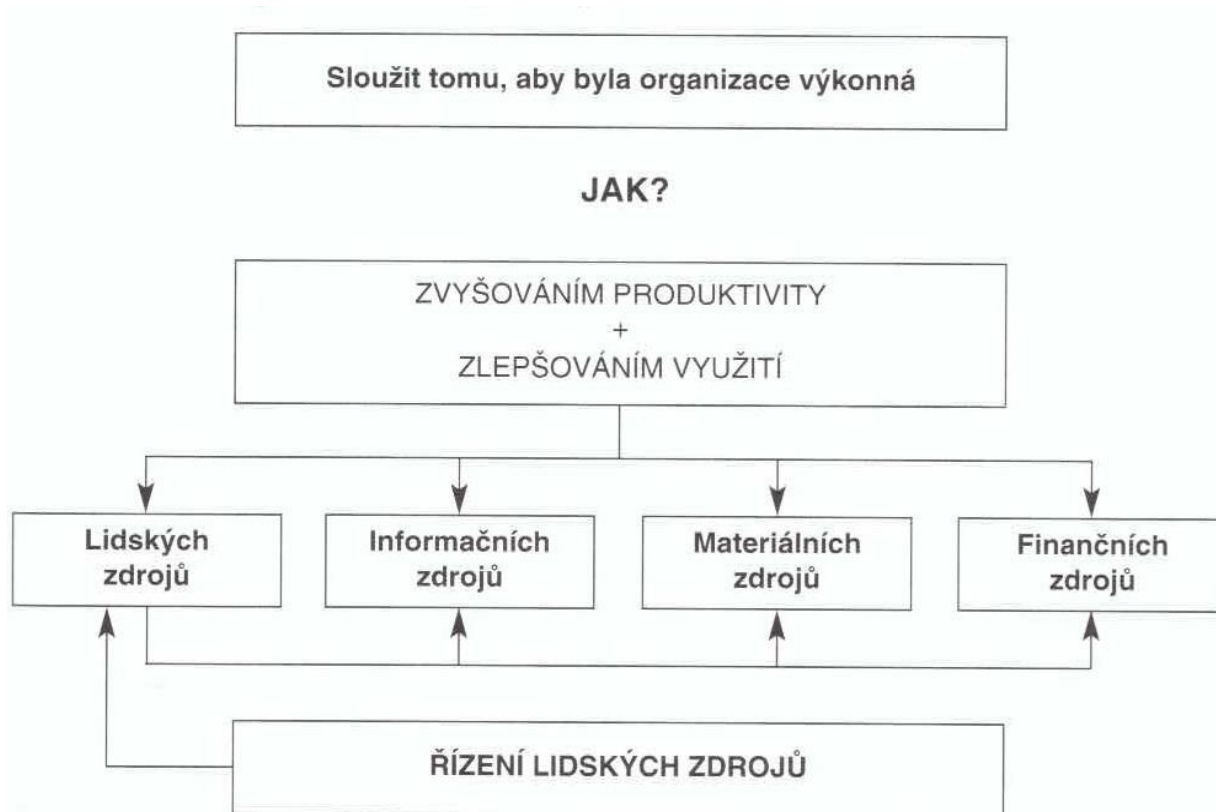
- pracovní život a zlepšení jeho kvality,
- navýšení produktivity,
- zvyšování spokojenosti zaměstnanců,
- lepší rozvoj pracovníků jako jedinců i ve skupině,
- přizpůsobení a připravenost na změny.¹¹

Při plnění těchto úkolů se řízení lidských zdrojů přiklání na následující aktivity:

1. **Rozvoj a vzdělání zaměstnanců** - plán a realizace zaměřující se na rozvoj a vzdělávání pracovníků. Je to směřováno hlavně na klíčové dovednosti, znalosti, chování a přístupy, které pracovníci plně využijí ve vykonávání současné i budoucí práce,
2. **Organizační rozvoj** - utužování vzájemných vztahů uvnitř organizačních jednotek a pomoc pracovním skupinám při iniciování, zvládnutí a řízení změn,
3. **Vytváření pracovních systémů, míst a organizačních struktur** - jedná se o definici organizace a integrace pracovních úkolů, pravomoci a systémy do pracovních míst.
4. **Formování personálu organizace** - získávání, výběr, rozmístění a propuštění zaměstnanců. Formování lze chápat jako spojení lidí a jejich schopností a představ o životní dráze.
5. **Zabezpečení datové základny personální práce v organizaci** - výzkum a funkčnost informačního systému,
6. **Plánování lidských zdrojů** - vymezení personálních strategií a požadavků lidských zdrojů v podniku a nalézání možností k uspokojení těchto potřeb,
7. **Odměňování a výhody pracovníků** - dohled nad poskytováním odměn a výhod z důvodu spravedlivého a stejného rozdělení.
8. **Vztahy mezi podnikem a odbory** - zde jsou důležité i dobré zaměstnanecké vztahy, zajištění poradenské služby.
9. **Poskytování pomoci pracovníkům** - v případě osobních problémů zaměstnanců¹²

¹¹ ULRICH, D. a kol. *Nová éra řízení lidských zdrojů*. 2014

Schéma č. 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2015

Urban uvádí úkoly řízení lidských zdrojů v pojetí tradičním, které jsou do značné míry technokratické. Při jejich vykonávání je lidská dimenze řízení potlačována někdy i na hranici minima. S tímto souvisí základní nástroje řízení lidí, ke kterým tradičně management přihlíží. Patří k nim pravomoci a příkazy vedoucího podpořené hmotnými motivačními nástroji a hrozbou sankcí. Zde zasahuje a odpovídá sociální odstup, který zaměstnance odděluje od svých nadřízených.

Tradiční řídicí úkoly jsou podstatnou součástí práce vedoucího pracovníka, ale v současné době v moderních podnicích již nestačí. Příčinou může být potřeba delegování na nižší stupně organizace, měnící se povaha práce a struktura pracovníků. S touto změnou přichází větší důraz na iniciativu, samostatnost a flexibilitu zaměstnanců.

Tyto požadavky nelze zpravidla získat jen příkazy a sankcemi. K tomu, aby byl plně využit veškerý potenciál zaměstnanců, je nutnost ze strany manažerů rozšiřovat jejich

¹² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2015

schopnosti, pravomoci a odpovědnost, dále je motivovat a nastavovat takové pracovní podmínky k vydání jejich nejlepšího výkonu.

Funkce, které jsou brány jako nové úkoly spojené s řízením lidí:

- **motivace** - motivace není brána pouze po finanční stránce, ale také potřebou povzbuzení zájmu pracovníků nadšeně pracovat, důležité nástroje motivace:
 - vize pro vývoj organizace,
 - prostor pro lepší uplatnění potřeb a schopností zaměstnanců,
 - týmová práce a spolurozhodování,
 - podpora pozitivních emocí na pracovišti.
- **delegace** - větší zapojení pracovníků do rozhodování a samostatného splnění náročnějších úkolů, je zde prostor pro využití všech zkušeností a schopností zaměstnanců a následného pracovního uspokojení. Delegování je schopnost inspirace a povzbuzení sebedůvěry u pracovníků podniku.
- **podpora** - vedoucí pracovník se zde chová jako kouč, který navrhuje změny dalšího vzdělání a tréninku svých spolupracovníků a osobně se na tomto podílí, předává zpětnou vazbu, zařizuje nezbytné podmínky a zdroje. Jednou z důležitých úloh manažera je zajištění vhodných postupů a pravidel, které nebudou zaměstnancům bránit v jejich práci. Podpora pracovníků spočívá i v jejich vlastním názoru, řešení problému a návrhu.
- **předání a získání informací** - vhodnost předávání všech získaných poznatků o podniku k zajištění včasné reakce ze strany zaměstnanců a tím posílení důvěry a loajality.¹³

3.3 Identifikace potřeby vzdělávání

Koubek popisuje kvalifikaci a vzdělání zaměstnanců jako dosti obtížné kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Identifikovat potřebu pro danou společnost a její formaci v odvětví vzdělání a kvalifikace někdy představuje problém. Je nutné stanovit kvalifikační požadavky s ohledem na různá pracovní místa. Těžká je měřitelnost a stanovení parametrů mezi požadavky na pracovní místo oproti pracovním schopnostem

¹³ URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. 2013

pracovníka a velmi obtížná je kvantifikace a rozpoznání zaměstnance ve vztahu jeho kvalifikace s výsledky jeho práce.

Posuzovat a měřit vzdělávání a kvalifikace dokážeme pouze těmito způsoby, např. výši dokončeného vzdělání, délka praxe a pak také jedinečností každého zaměstnance, tj. dovednosti, vlastnosti, přístup k řešení zadaných úkolů, postoj. Jde o všechny způsoby, kterými se promítne pracovní výkon zaměstnance. Tímto však žádným měřením zasáhnout neumíme.

Fáze identifikace potřeby vzdělávání v oblasti kvalifikace a vzdělávání je postavena pouze na odhadech a aproximativních způsobech. Mluvíme tedy spíše o experimentu, z něhož dané výsledky vyvozují zkušenosti do následující etapy identifikace potřeby vzdělávání a přizpůsobí se tak dalšímu cyklu vzdělávání pracovníků.

Z jiného pohledu je požadavek v oblasti kvalifikace a vzdělávání pojat jakoukoliv disproporcí mezi vědomostmi, dovednostmi, postojem, pochopením problému na straně zaměstnance a tím, co požaduje pracovní místo.

V praxi je potřeba postupovat tak, že se provede analýza širší nebo užší škály potřebných údajů, které jsou získané z běžného organizačního informačního systému.

Údaje dělíme na tři skupiny:

- **údaje popisující celou organizaci** - struktura podniku, výrobní program, informace o trhu, zdrojích atd. Význam zde mají informace o počtu, organizaci a pohybu zaměstnanců, využití jejich kvalifikace, pracovní doby a pracovní neschopnosti,
- **údaje popisující jednotlivá pracovní místa a činnosti** - specifikace a popis pracovního místa, údaje o stylu vedení, kultuře v rámci pracovních vztahů. Lze to popsat jako inventuru pracovních úkolů a potřeby práce v podniku,
- **informace o pracovnících** - tyto údaje jsou získávány z evidence vedené na personálním oddělení, např. záznam hodnocení pracovníka, kvalifikace, absolvování odborných vzdělávacích programů, výsledky z testů, záznamy z pohovorů, průzkumy apod., z nichž lze vyčíst postoj a názor zaměstnance vůči svému nadřízenému.¹⁴

¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2015

Bartoňková popisuje identifikaci potřeby vzdělávání jako analýzu, která je prvním krokem v systému, tak i v plánu a projektu vzdělání. Je to důležitá fáze navrhování vzdělávacích aktivit a v případě provedení chyby se to jednoznačně projeví i v dalších krocích, kdy následuje realizace firemního vzdělávání.

Analýzou v podstatě shromažďujeme potřebné údaje o nynějším stavu schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců, o výkonu jednotlivých pracovníků, týmů a organizace a v posouzení zjištěných informací s požadovanou úrovní.

Výslednou analýzou pak zjišťujeme mezery ve výkonnosti, které je potřeba vyloučit a následným vzděláváním je odstraňovat. Může také ale nastat problém, který není možný řešit a odstranit pomocí vzdělávání. Tyto problémy podniku je zapotřebí odstranit pomocí jiných personálních činností např. výběrem nebo motivací zaměstnanců.

Obecně lze definovat dva druhy vzdělávacích potřeb:

- **reaktivní** - lze nazvat i jako výkonnostní, v případě kdy je zachycen problém ve snížení výkonnosti nebo produktivity práce z důvodu nedostatečného proškolení,
- **proaktivní** - vztahuje se k organizační strategii podniku a plánu lidské síly, např. technický vývoj, rozvoj managementu, kroky k personální výměně a podnikatelská politika, kde cesta především směřuje k sestavení souboru kompetencí, tvorbě kompetenčního modelu a práce s dokumenty.¹⁵

Pomocí rozvoje a osobního růstu zaměstnanců organizace přispívají ke zkvalitnění produkce, zefektivnění interních procesů a rozvoji společnosti. Podnikové vzdělávání je faktorem, který rozhoduje o navýšení konkurenceschopnosti podniků na dnešním trhu. Postup rozvoje a vzdělávání zaměstnanců vychází z představy, cílů, poslání, filozofie a kultury organizace, dále z jeho strategie, politického řízení a rozvoje lidského kapitálu. Tyto aspekty je třeba brát v úvahu při samotné identifikaci vzdělávacích potřeb společnosti.

¹⁵ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 2010

Při identifikaci potřeb je nutné porovnání dvou úrovní výkonnosti:

- **standardní výkonnost**
 - požadovaná
 - optimální
 - plánovaná
- **současná výkonnost**
 - existující
 - reálná

Jsou tři etapy, ve kterých probíhá proces identifikace vzdělávacích potřeb:

- **1. etapa** - provedení analýzy podnikových cílů. Pokud má být úspěšné a efektivní vzdělávání, je potřeba sledovat celkovou strategii organizace a její cíle. Formuluje se tak získávání podpory managementu. Velikou roli hraje dostatečné ztotožnění pracovníků se strategií podniku.
- **2. etapa** - v této etapě probíhá analýza úkolů, znalostí, schopností a dovedností pracovníků. Potřebné informace je možné získat ze specifikace, popisu pracovních míst. Získané informace jsou poté srovnány se skutečným stavem schopností zaměstnanců a zajištění stylu vedení manažerů na všech úrovních. Výsledek udává potřebné informace o potenciální potřebě vzdělání.
- **3. etapa** - tato poslední etapa analyzuje osoby, kdy jsou porovnány individuální charakteristiky jednotlivých pracovníků s potřeby podniku. Potřebné údaje lze čerpat z pravidelných záznamů hodnocení pracovníka, o jeho kvalifikaci, vzdělání, tréninků apod.

Každá tato etapa ke své identifikaci potřebuje určitý sběr údajů, kdy je následně porovnána aktuální úroveň výkonu, dovedností, schopností a vědomostí pracovníků.¹⁶

K tomuto účelu je využito hned několik metod ke sběru dat:

- **strukturovaný životopis** - je tvořen seznamem otázek řešící problém, které jsou otevřené nebo uzavřené. Účelem tohoto rozhovoru je o jednotlivci nebo

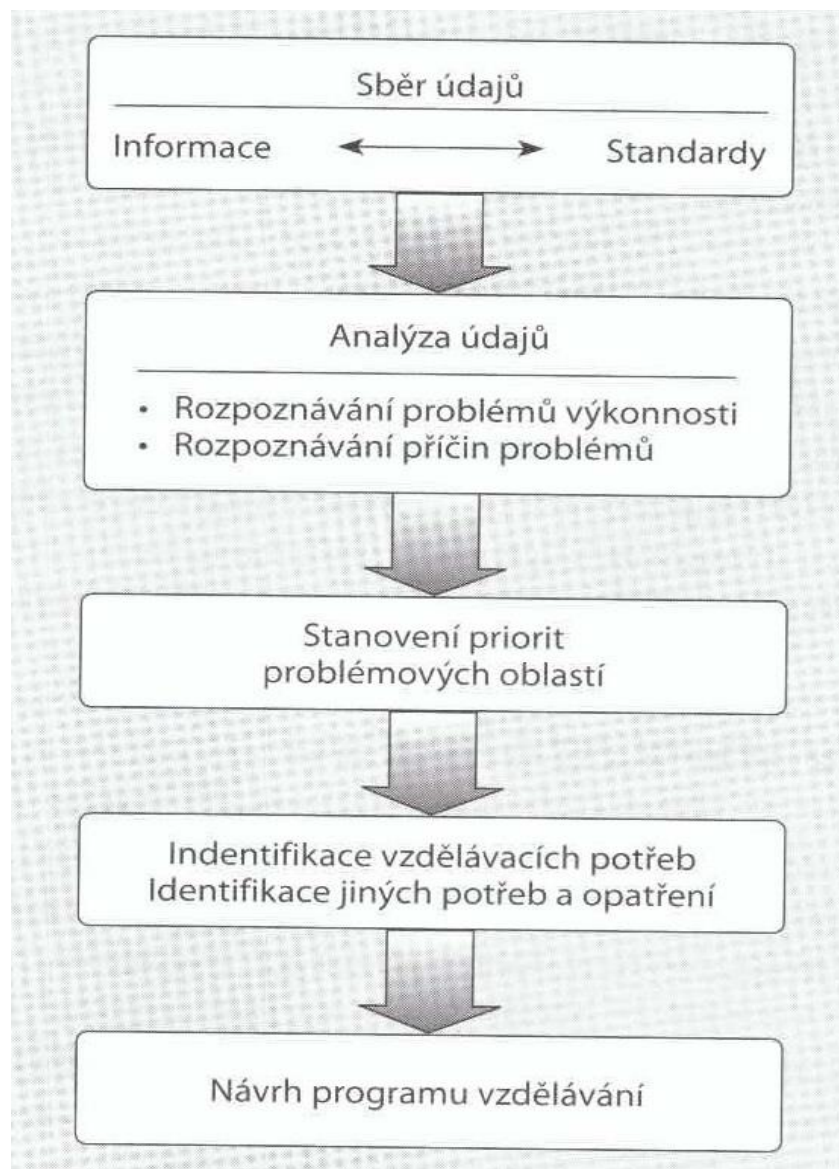
¹⁶ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2011

skupině zjistit určité názory a postřehy z pracovního prostředí. U pohovoru je zkoumání flexibilnější a detailněji zkoumá danou situaci. U osoby, která vede rozhovor, je potřeba dostatečné kvalifikace.

- **pozorování** - u jednotlivce nebo týmu se sleduje výkon při jejich pracovní činnosti. Lze porovnávat výkon u každého zvlášť a porovnat jej s popisem práce, danými postupy a normami. Získání jasné představy o plnění úkolů v podmínkách podniku. Pracovník může být ale zaskočen a chovat se nekorektně.
- **dotazník** - seskupená struktura otázek s určitým cílem zjištění. Důvodem použití dotazníku je získání informací o zaměstnancových úkolech a postojích z hlediska jeho práce. Výhodou tohoto provedení sběru dat jsou nízké náklady a nevýhoda může nastat v nepochopení otázek.
- **participace** - výzkum je prováděn v určitém časovém období, kdy výzkumník provádí činnost zaměstnance a řídí se jeho úkoly. Smyslem je získání bližšího pochopení práce. Lepší porozumění podmínkám a novým postupům podniku.
- **popis práce vytvořený zaměstnancem** - analyzování samotného pracovníka. Potřeba vytvoření úplného popisu práce, kterým sám zaměstnanec popíše obtížnost a důležitost jednotlivých povinností a úkolů, které se skládají z jeho práce. Výhodou je zkoumání zaměstnancem s dostatečnými zkušenostmi z jiných zaměstnání.
- **skupinová diskuze** - zde se skupina pracovníků zaměřuje a soustředí na určitý problém spojený s danou prací a shromáždění potřebných údajů a jasné specifikaci. Tato metoda se převážně využívá při změně metodiky nebo obsahu práce. Výhodou je rychlé získání různých pohledů, ale může nastat dlouhodobé jednání, ke kterému je vhodný zručný a kvalifikovaný moderátor.¹⁷

¹⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu*. 2011

Schéma č. 2: Model procesu identifikace potřeb vzdělávání



Zdroj: Armstrong, M. *Řízení pracovního výkonu*. 2011

3.4 Plánování vzdělávání

Výstupní fází identifikace potřeb vzdělávání je potřeba vypracování plánu vzdělávání, který představuje postup přípravy učebních osnov a materiálů splňujících požadavky pro potřeby rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Tvorba plánu je definována třemi fázemi:

- **přípravná fáze** - specifikuje potřeby, zpracovává analýzu účastníků a nastavení cílů vzdělávacího plánu. Dlouhodobé programy jsou nastaveny pomocí dílčích cílů jednotlivých disciplín, kdy důležitou rolí je jasné rozlišení mezi cíli a záměry. Cíle lze dělit na výsledky požadovaného chování, poté na standardy, kterých je potřeba docílit a následně na ty, které souvisí s podmínkami projektu.
- **realizační fáze** - vyvíjí a zpracovává jednotlivé fáze vzdělávacího programu a jeho samotnou realizaci ve formě úkolů a nastavení pořadí témat. Tato fáze v podstatě určuje průběh vzdělávání. Nutností, při volbě technik, je třeba brát v potaz brát počet účastníků, přednosti podniku, nastavené podmínky při uvolnění pracovníků, možné jejich obavy a potřeby vzájemné spolupráce mezi účastníkem a lektorem.
- **zdokonalovací fáze** - součástí tohoto vzdělávacího procesu je běžné hodnocení jednotlivých fází vzdělávacího plánu k určitým cílům. Za pomoci hodnotících modelů můžeme nalézt možnosti pro vylepšení celého procesu vzdělávání. Mimo hodnocení je velmi důležité prověření účastníků a jejich informovanost o akci včetně zajištění veškeré organizace, tj. ubytování, strava, doprava atd.

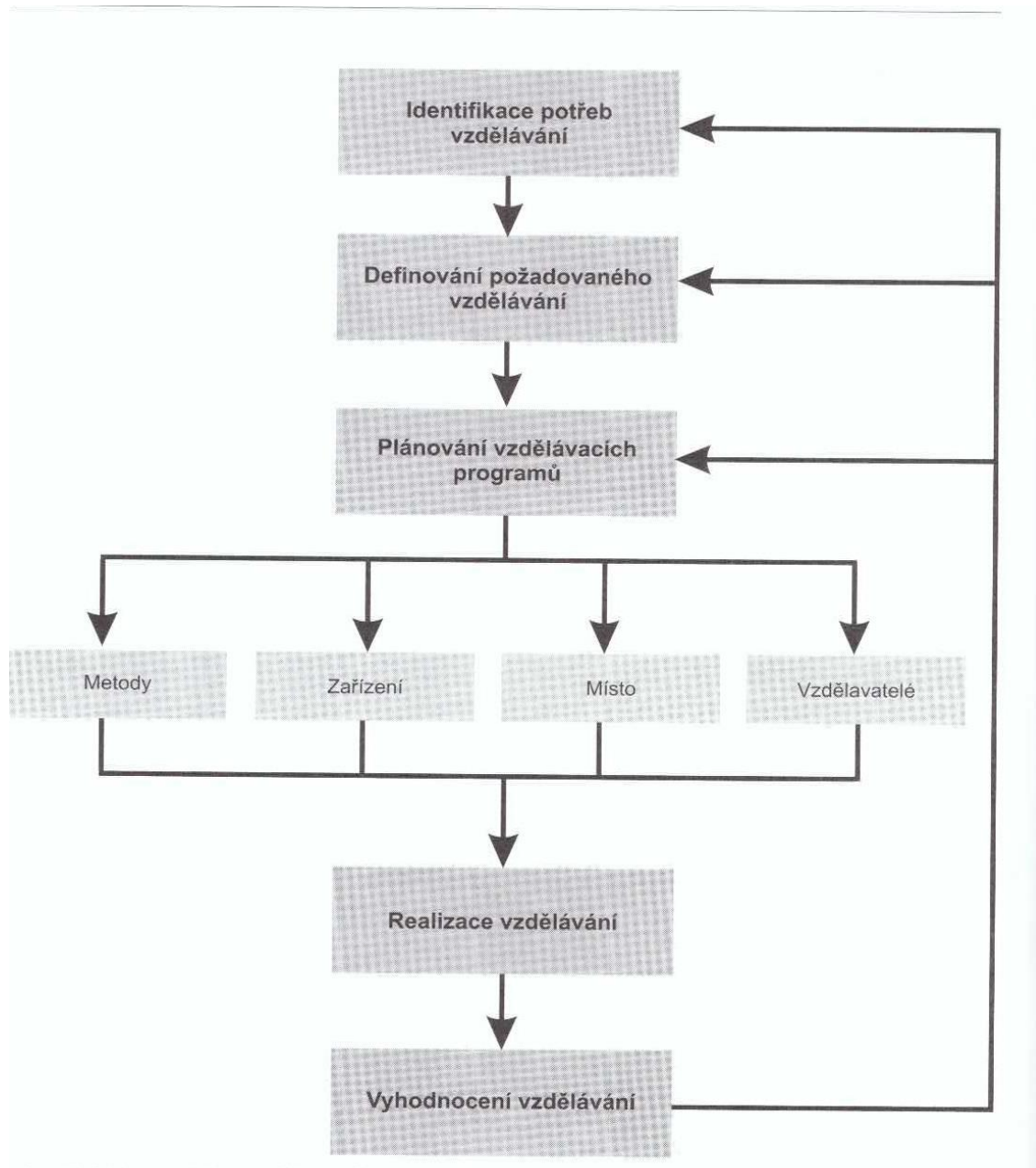
Každý tréninkový plán vzdělávání by měl obsahovat odpovědi na následné otázky:

- Která témata vzdělávání musí být zaručena?
- Jaká bude cílová skupina účastníků?
- Kterou technikou a metodou má být vzdělání realizováno?
- Která vzdělávací a poradenská instituce má být zvolena?
- Kdy se uskuteční vzdělávání a v rámci kterého časové období?
- Kde má být vzdělávání uskutečněno?
- Jakým způsobem bude realizováno průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávacího programu?
- Jaké budou náklady na vzdělání?¹⁸

¹⁸ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2011

Armstrong popisuje následné kroky plánování vzdělávání v následujícím modelu:

Schéma č. 3: Kroky plánovaného vzdělávání



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu*. 2011

3.5 Realizace vzdělávání

V případě, kdy je ukončena plánovací fáze a ostatní přípravy, je možná realizace skutečných vzdělávacích činností v souladu s programem podnikového vzdělávání. Je potřeba uvést nezbytné prvky, které jsou nutné pro realizaci samotného vzdělávání.

3.5.1 Cíle vzdělávacího procesu

Cíle jsou vždy určeny na základě stanovených potřeb vzdělávání.

Pro jednoznačný význam je potřeba tyto cíle rozdělit do dvou skupin:

- **programové cíle** - výstupní proces pro stanovení potřeb vzdělávání,
- **cíle kurzu** - jednotlivé cíle vzdělávacích aktivit obsahující další dílčí cíle.

Praxe je však jiná a je v ní potřeba rozlišovat cíl a záměr. V záměru lektor vysvětlí dané školené téma a jeho účel, proč bude probíráno. Cíl nám řekne, co budeme po absolvování školení schopni dělat.

Aby cíl a záměr školení přinesly požadovaný efekt jak zaměstnanci tak organizaci, je vhodné:

- seznámení všech účastníků školení s jejím cílem a záměrem, a tím docílení jejich motivace a vnitřního nastavení pro příjem informací,
- aby školení obsahovalo dostatek poznatků, které budou v souladu s celou strategií podniku,
- aby fáze hodnocení vzdělávání byla úspěšná, musí být cíle měřitelné, dosažitelné, konkrétní, relevantní a časově vymezené.

Výhodou pro stanovení cíle lektora je ujasnění, co se bude s účastníky procvičovat a tím zjednodušení celého plánování vzdělávacího programu a přesněji nastavení potřebného času. Obecně platí, když víme, co mají zaměstnanci umět, jde mnohem snáz zhodnotit, zda to zvládnou, či nikoliv. Můžeme poté usoudit, zda a do jaké míry bylo vzdělávání účinné. Výhodou stanovením cílů u pracovníků je seznámení s tím, co je čeká a tak získají větší jistotu a motivaci.¹⁹

¹⁹ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 2010

Urban popisuje nejčastější využívanou hierarchizaci cílů:

- **Výkonnostní cíl** - vázán na hlavní úkol, který souvisí s identifikací vzdělávací potřeby s ostatními činnostmi personalistiky. Po skončení školení mají účastníci při návratu do svého pracovního prostředí schopnost vykonávat činnost na zamýšlené úrovni standardu. Tyto cíle lze chápat jako vizi, kterou pomocí akce budeme moci splnit v delším časovém období. Je předpoklad, že se tímto cílem dosáhne v budoucnu na základě získaných znalostí a zkušeností.
- **Studijní cíl** - přímo vázán na vzdělávací akci, formuluje to, že účastníci by po skončení školení měli dosáhnout dostatečného standardního výkonu. Studijní cíle vymezují jasný záměr, který má být naplněn samotným školením. Správnost vymezení úrovně cílů je jedním z klíčových momentů úspěšnosti celé akce.
- **Dílčí cíl** - opět je spojen s konkrétním školením, probíhá zde definice úrovně vědomostí a zkušeností, které by měli mít účastníci při každém ukončení učebního procesu. Je zde propojení, kdy v případě dosažení této úrovně cíle, navážeme na cíl učební a následně výkonnosti.²⁰

Armstrong uvádí nejznámější strukturu cílů podle dimenzí učení:

- *„kognitivní cíle (vědomosti - teoretické schopnosti),*
- *afektivní cíle (cit - emotivní a mravní postoje),*
- *psychomotorické cíle (konání - praktické dovednosti).“²¹*

3.5.2 Program

Efektivním krokem ve vzdělávání je cestou k tomu, že se účastníci školení skutečně něco naučí. Samotné učení vede k trvalé změně vědomostí, znalostí, postojů a názorů nebo pracovního chování. K uvedené potřebě musí být asimilován jasný program vzdělávací akce.

²⁰ URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. 2013

²¹ ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu*. 2011

Schéma č. 4: Program vzdělávací akce

Den	Čas	Téma	Lektor	Místo	Metoda	Pomůcky
		Téma č. 1				
		Téma č. 2				
					

Zdroj: VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2011

Pro naplnění souvislého a bezproblémového naplnění programu je třeba zabezpečit:

- umožnění vyjádření samotných účastníků k jednotlivým částem programu,
- vyjádření jednotlivce nebo skupiny na počátku lekce jejich očekávání,
- možnost úpravy programu vzdělávací akce,
- vytvoření dostatek časového prostoru pro zopakování a diskuzi.²²

3.5.3 Motivace

Motivace je tím nejdůležitějším prvkem ke zvyšování vlastního potenciálu. Když účastník zná své cíle, je zřejmé, že k samotnému vzdělání bude přistupovat efektivněji. Vždy je zapotřebí měnit motivaci dle stádia cyklu jednotlivých pracovníků. Jinak je přistoupeno k jednotlivci a jinak ke skupině, kde se vždy najde více zaměstnanců v různém stádiu motivace.

U pracovníků, kteří nejsou příliš motivováni k učení, vyžaduje zvážit jiný styl přístupu.

Vhodnými prostředky jsou:

- vedení debaty o příkladech, kdy učení mělo užitečný vliv,
- organizací vnitřních nebo vnějších návštěv u skupin, pro které mělo učení přínos,
- využitím článků z odborné literatury, kde je poukázáno na výhodu učení,
- pozváním pracovníků, kteří v učení v prospěšnost věří a umějí o tom přesvědčit a promluvit.²³

²² VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2011

²³ VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 2011

Motivace k učení nebo také ochota zlepšení svých zkušeností, dovedností a schopností ovlivňuje efektivitu vzdělání. Na samotnou motivaci působí význam, kde na pracovníky působí pracovní zařazení a náročnost úkolů a faktor, z něhož vychází přímé potřeby vzdělávání nebo jednorázová akce bez zohlednění vzdělávacích potřeb zaměstnanců.

Příklady motivačních činitelů vzdělávání:

- dokonalá pozice v týmu,
- udržení pracovní pozice,
- pracovní proces, získání pracovní pozice,
- možnost seberealizace,
- získání potřebné kvalifikace,
- zlepšení pracovní výkonnosti a hodnoty práce,
- zvýšení připravenosti v případě změn,
- zajímavé platové ohodnocení,
- využití sociálních výhod,
- v případě nových možností uplatnění vlastního potenciálu.²⁴

3.5.4 Účastníci

Nejdůležitějším elementem podnikového vzdělávání jsou samotní pracovníci podniku. Motivační připravenost účastníků vzdělávání závisí kromě jiného také na emocionálním rozpoložení, kulturním a vzdělanostním zázemí. Citový stav a náklonnost účastníka mají význam na to, jaký bude jeho přístup k učení.

Každý jedinec má vlastní styl učení. Někdo upřednostňuje praktickou stránku učení a v případě chyb je připraven se jimi vyvarovat, kdežto jiní dávají přednost abstraktní diskusi a další se zaměřují na teoretickou stránku získání dalších informací a nových zkušeností, které poté mohou uplatnit ve svém prostředí.

²⁴ VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. 2011*

Zkoumáním jednotlivých učebních stylů byly definovány čtyři základní typy:

- **Aktivisté** - dominanci jsou u nich okamžité zkušenosti, snaha projevení se v krátkodobých krizích, přijímají nové výzvy, ale v případě realizace dlouhodobých činností jsou otráveni,
- **Reflektor** - preferuje pozorování v pozadí, kde uvažuje o zkušenostech a vnímá je z různých úhlů pohledu, odráží názory, účastníci tohoto profilu mají zvykem hromadit informace a analyzovat je dříve, než se dostanou k závěrům, naklánějí se k opatrnosti,
- **Teoretici** - prahnou po základních principech, předpokladech, teoriích, systémech a modelech, oceňují logičnost a racionalitu, mají rádi upravené věci, spojují neslučitelnou skutečnost do koherentních teorií, jsou objektivní a analytičtí,
- **Pragmatici** - hledají nové myšlenky, chytají se prvních příležitostí a experimentují s aplikacemi, tento druh lidí přichází s novými myšlenkami, které chtějí uplatnit v praxi, problémy a nové možnosti berou jako výzvu.

Z uvedených typů plynou tyto styly učení:

- **Konvergentní styl** - zdůraznění schopnosti učení a rovněž aplikace myšlenek a řešení problémů v praxi,
- **Divergentní styl** - představivost a charakteristika konkrétní zkušenosti z reflexního pozorování,
- **Přizpůsobivý styl** - schopnost se učit abstraktnímu pojmu a reflexivnímu pozorování a zahrnutí nesourodého pozorování do souvislého rámce,
- **Vstřícný styl** – konkrétní zkušenost a aktivní schopnost experimentovat, hotové věci jsou zapojovány do nových zkušeností.²⁵

3.5.5 Metody vzdělávání

V případě nastavení cílů, jimiž chce podnik pomocí systému vzdělávání docílit, je potřeba navrhnout vhodnou metodu. Není určený způsob, jak vybrat tu nejlepší metodu, vždy budou roli hrát okolnosti, které se vztahují k organizaci, učebním cílům a jednotlivcům. Jednou z možností je kultura učení a zaběhnutý styl. Metody je vhodné

²⁵ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2011

střídat, ale musí se brát zřetel na jejich dopad. Důležitým faktorem je ohlédnutí na individuální učební styl účastníků.

Učební metody vzdělávání jsou důležitým prostředkem zajišťujícím vzdělávací proces. Výběr a použití vhodné metody závisí na individuálních potřebách a požadavcích podniku, současných trendů ekonomického a technického rozvoje.

Faktory, kterými je možno určit vhodnou metodu jsou např. věk a počet účastníků a jejich úroveň znalostí, vědomostí, motivace k učení a zastávané pozice. Významnou roli hrají programové cíle, druh a přednosti podnikání.²⁶

Rozdělení vzdělávacích metod do dvou základních skupin:

- **Metody vzdělávání používané na pracovišti** - při konání běžných pracovních činností, např. rotace práce, instruktáž při výkonu, koučování nebo mentorování,
- **Metody vzdělávání používané mimo pracoviště** - jsou vhodné pro vzdělání různých specialistů a manažerů, např. demonstrace, koučování, přednáška, workshop, samostudium, diskuse, brainstorming, seminář, hraní rolí, případová studie, manažerské hry, učení akcí, diagnosticko-výcvikový program, bzučící skupiny.

K dosažení vyšší efektivity je však nutné ve vzdělávání používat různé kombinace těchto metod.

Nejčastější metody jsou:

- **Přednášky** - zaměřují se na verbální prezentaci daného tématu, využívají se především u velkých skupin, kde je potřeba předat velké množství informací, zde ale nezůstává prostor vzájemné interakce účastníka s lektorem, smyslem přednášky je zdokonalení vědomostí, ale z hlediska uchování informací nejsou však příliš efektivní,
- **Semináře** - zaměřují se na výměnu názorů a informací, kdy je téma známé, okamžitá zpětná vazba,

²⁶ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 2010

- **Participativní metody** - tyto metody jsou nejúčinnější, kdy je předpoklad vysoké míry aktivity účastníků, jsou využívány pouze v menším seskupení účastníků, výhodu mají v lepším zapamatování probrané látky, lze je zařadit jako moderní vzdělávací metody, kdy jednu z nich představuje trénink.
 - **Trénink** - je kladen důraz na aktivní získání znalostí a způsobilostí, preferuje formu zážitkového učení, kdy lidé získají více zkušeností, když si něco přímo vyzkoušejí oproti získání informací z poslechu, trénink upřednostňuje procesní stránku učení.²⁷

3.5.6 Lektori

Příprava, realizace a vyhodnocení vzdělávání velice často komplikují postup kladoucí na lektora v jednotlivých fázích různé nároky. Činnosti vykonávané lektorem nejsou mnohdy oceňovány samotnými lektory a manažery.

Je celá řada znalostí, které jsou potřebné pro školení různých skupin. Většinou dochází k výběru lektorů spíše směřující k jejich technologickým znalostem než k pedagogickým a osobnostním předpokladům. V případě, že mají technické znalosti a vědomosti na dostatečné úrovni, teprve potom se přihlíží k přístupu k výuce skupiny. Osobnost lektora je významným předpokladem úspěchu vzdělávání, musí být zralý a vnitřně integrovaný. Musí si zajistit respekt a důvěru u účastníků školení a naopak odstup při vypjatých konfliktech. Úspěšnou prací lektora je taktéž jeho míra sociální inteligence. Správný způsob podání daného tématu svým posluchačům vede k úspěchu vzdělávací akce.

V procesu vzdělávání je možné uplatnit různé tréninkové styly:

- **Behaviorální styl** - vedení posluchačů k žádanému cílovému chování, samotný proces je veden stylem zábavné formy,
- **Funkcionalistický styl** - zásada, kdy se lidé nejlépe učí z praktického hlediska, orientace je směřována na úkol, zvyšování výkonnosti a následného uznání,

²⁷ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 2010

- **Strukturalistický styl** - využívána efektivita učení, orientace tohoto stylu se více opírá o lektora, který preferuje přesný plán výuky, analýzu úloh, vhodný systém, strukturu a techniky,
- **Humanistický styl** - předností je sebeobjevování, cílem je zlepšení charakterových vlastností účastníků, proces vede k pochopení druhých a zaměřuje se na budování vztahu.²⁸

Lektor musí úspěšně ovládat více rolí v procesu vzdělávání, a proto musí umět zejména:

- připravovat, organizovat a dohlížet nad průběhem a vývoje vzdělávání,
- pomáhat organizaci řešit změny a řešit problémy s výkonností,
- doporučovat vhodnost vzdělávacích aktivit,
- podílet se na neustále obměně školících programů,
- zajistit organizaci před zahájením procesu vzdělávání,
- seznámit účastníky předem s jeho cíly a být připraven na případné úpravy programu na základě požadavků ze strany účastníků,
- při kurzu být pozitivně naladěný a ochoten přijímat podněty a vytvářet kvalitní podmínky posluchačům,
- využití různých metod procesu vzdělávání včetně jejich možných kombinací,
- poskytnutí zpětné vazby,
- neustále se rozvíjet a zvyšovat si hodnotu svého vlastního lidského kapitálu.²⁹

3.6 Vyhodnocování pracovníků

Poslední a velmi důležitou částí vzdělávacího procesu je závěrečné vyhodnocení. Jde o zpětnou vazbu, která nám poskytne údaje o efektivitě vzdělávání a předání potřebných informací účastníkům. Jedná se o komplexní proces, který se snaží poukázat na celkové přínosy a náklady tohoto programu. V dnešní době poptávka vyhodnocování vzdělávacích roste. Některé podniky k tomu stále ještě nepřistoupili, ale většina z nich k tomu pozitivně přistupuje, i když ví, že to není jednoduché. Před samotnou realizací je potřeba si ujednotit několik otázek o pozitivním a negativním vyhodnocování.

²⁸ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 2010

²⁹ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 2010

Výhody:

- zlepšování vztahů mezi manažery a účastníky,
- přispění k efektivnímu podnikání,
- podporuje a vytváří vazbu mezi podnikatelskými cíli organizace a vzdělávacími cíli,
- zvýšení zaměření na dosažení cílů jednotlivce a skupiny a požadované cíle vzdělávání,
- poukazuje, že vzdělávací proces není pouze důvodem k uvolnění práce,
- prvek zlepšování pracovního výkonu,
- rozhoduje a preferuje takové vzdělávací aktivity, které jsou potřebné ke zvýšení výkonnosti a dosažení cílů,
- odpovídá na otázku, zda je nejlepším řeším pro daný případ,
- určí, v kterých odvětvích je lepší dosažení návratnosti investic,
- nalézá lepší způsoby k dosažení téhož výsledku,
- sjednocuje a podporuje vzdělávání a jiných pracovních činností,
- vytváří úzkou spolupráci mezi managementem a personálním oddělením,
- orientuje se na vzdělávací příležitosti u správných lidí,
- vytváří vhodné vzdělávací aktivity pro manažery, které jim pomáhají k dosažení jejich cílů,
- zaměřuje se na lidské zdroje.

Nevýhody:

- náročnost při získávání potřebných údajů, výsledky jsou proto hodnoceny subjektivně,
- vynaložení mnoho času, úsilí, dodatečných finančních prostředků, účastníků vzdělávání a managementu, úzkou spoluúčast lektorů,
- v případě vzniklých vlivů, které působí jiným podnikovým procesem, není vždy lehké izolovat dopady vzdělávání, některé přínosy je pak těžké kvantifikovat.

Při vyhodnocování je důležitý sběr posuzovacích a deskriptivních informací, zejména pro zefektivnění výcvikových rozhodnutí ve vztahu k výběru, přijetí, hodnotě a

modifikaci různých instrukčních aktivit. Když porovnáme jednotlivé alternativy výcviku nebo kontrolní skupiny a skupiny bez výcviku, lze použít tato kritéria:

- kritérium reakce - měření dojmu účastníků a zda byl výcvik dostatečný a zajímavý,
- kritérium učení - měření toho, kolik se toho posluchači naučili,
- kritérium chování či jednání - zda se teorie skutečně využila v samotné praxi,
- kritérium výsledku - zisky v termínech podniku.

Určité druhy validity jsou důležité pro efektivitu výcviku:

- validita výcviku - zda posluchač stačí na stanovená kritéria ve výcvikovém programu,
- transferová validita - zda bylo dosaženo úspěchu při návratu zpět do pracovního výkonu,
- intraorganizační validita - určuje efektivitu při posouzení výcvikového programu u různých skupin v jednom podniku,

U validity je potřeba také ještě hodnotit:

- kontaminaci - jedná se o zakomponované elementy, které nemají přímou souvislost s výkonem práce,
- nedostatečnost - ve výcvikovém plánu nejsou obsaženy podstatné aspekty práce.³⁰

³⁰ ŠTIKAR, Jiří a kol. *Psychologie ve světě práce*. 2003

4 Empirická část práce

4.1 Informace o Vězeňské službě České republiky

Vězeňská služba České republiky je brána jako bezpečnostní sbor, který zajišťuje výkon vazby, výkon trestu odnětí svobody a výkon zabezpečovací detence, dále také ochranu pořádku a bezpečnosti při výkonu soudnictví a správě soudů, při činnostech státních zastupitelství a Ministerstva spravedlnosti, pod které tento bezpečnostní sbor spadá. Má postavení správního úřadu a účetní jednotky.

Vězeňská služba jako taková byla zřízena zákonem č. 555/1992 Sb., o vězeňské službě a justiční strážní České republiky, s účinností od 1. ledna 1993. Tento název se transformoval a nahradil dřívější Sbor nápravné výchovy.

Organizační jednotky, které jsou v působnosti Vězeňské služby České republiky:

- generální ředitelství,
- vazební věznice,
- věznice,
- ústav pro výkon zabezpečovací detence,
- střední odborné učiliště,
- Akademie Vězeňské služby České republiky.

Vězeňskou službu řídí generální ředitel, kterého jmenuje a odvolává ministr spravedlnosti, kterému taktéž odpovídá za chod celé Vězeňské služby. Generální ředitelství zabezpečuje metodiku, řízení, kontrolu plnění úkolů ostatních organizačních článků. Pro vedení těchto organizačních jednotek jsou generálním ředitelem jmenováni ředitelé, které také i odvolává.

Mezi hlavní úkoly Vězeňské služby patří:

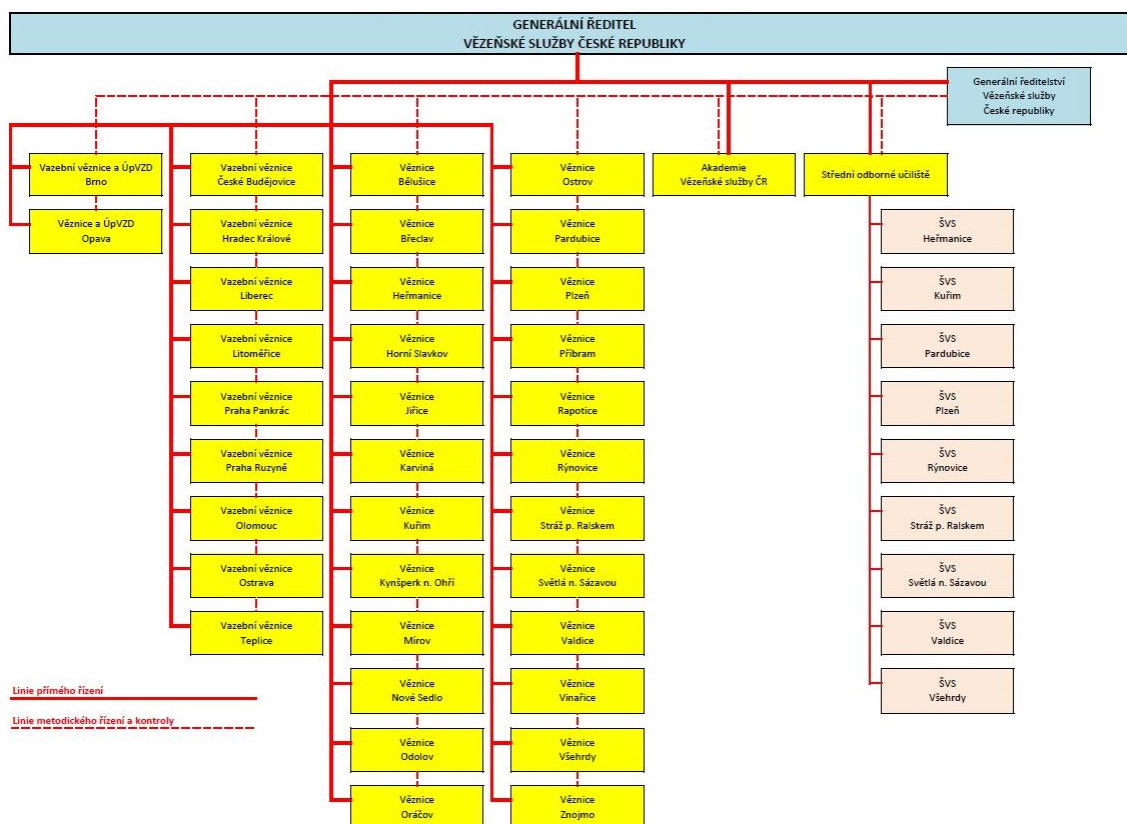
- spravování a střežení vazebních věznic, věznic a ústavů pro výkon zabezpečovací detence, kde zodpovídá za dodržování podmínek stanovených zákonem pro výkon vazby a trestu odnětí svobody,

- střeží, předvádí a eskortuje vězněné osoby ve výkonu a eskortuje je dále do výkonu ústavní a ochranné péče, ochranného léčení nebo zabezpečovací detence,
- soustavně působí prostřednictvím programů zacházení na tyto osoby, kde si určuje cíl vytvořit po jejich propuštění řádné začlenění zpátky do společnosti,
- prostřednictvím oboru penologie provádí výzkum a využité poznatky a výsledky interpretuje při výkonu vazby a trestu odnětí svobody,
- drží dohled nad zajištěním pořádku a bezpečnosti v budovách soudů, státních zastupitelství a ministerstvech a v jiných místech jejich činností,
- pro vězněné osoby zajišťuje podmínky pro pracovní a jinou účelnou činnost,
- zaměřuje se na provoz hospodářské činnosti za účelem zaměstnávání vězněných osob,
- na území České republiky spravuje a vede evidenci vězněných osob,
- je povinna plnit úkoly, které souvisí s mezinárodními smlouvami, k jejichž ratifikaci dal Parlament svůj souhlas a jimiž je Česká republika vázána,
- poskytuje vzdělávání příslušníků a občanských zaměstnanců VS ČR, zabezpečuje také vzdělání pro vězněné osoby prostřednictvím Středního odborného učiliště,
- vězněným osobám, příslušníkům a občanským zaměstnancům poskytuje zdravotní služby ve svých zdravotnických zařízeních, zároveň zabezpečuje zdravotní služby i u mimovězeňských poskytovatelů zdravotní péče,
- v souladu a v rozsahu stanoveném ustanovením odst. 2 § 12 zákona č. 141/1961 Sb. trestního řádu vlastními pověřenými orgány prověřuje a objasňuje trestné činy u vězněných osob spáchaných ve výkonu vazby, výkonu trestu odnětí svobody a výkonu zabezpečovací detence, dále spolupracuje a podílí se společně s Generální inspekcí bezpečnostních sborů na odhalování a předcházení trestné činnosti u příslušníků a občanských zaměstnanců Vězeňské služby České republiky.³¹

³¹ Zákon č. 555/1992 Sb.

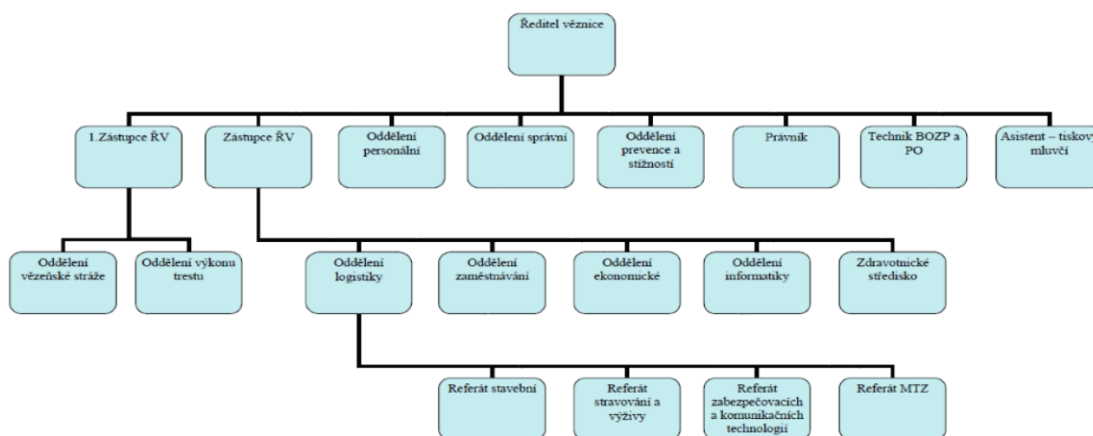
4.1.1 Organizační struktura Vězeňské služby České republiky

Schéma č. 5: Organizační struktura Vězeňské služby České republiky



Zdroj: <http://www.vscr.cz/generalni-reditelstvi-19/o-nas/organizacni-struktura-2/>

Schéma č. 6: Organizační struktura Věznice Všechny



Zdroj: <http://vscr.cz/veznice-vsehrdy-96/o-nas-1634/organizacni-struktura-veznice-1117/>

4.1.2 Činnost oddělení zajišťujících výkon služby ve věznicích

Oddělení vězeňské a justiční stráže

Má postavení bezpečnostního sboru, který se rozděluje na více částí. Toto oddělení dělíme na strážní službu, eskortní službu, automobilní dopravu, družstvo psůvodů a místní jednotky justiční stráže. Vězeňská stráž střeží, předvádí a eskortuje vězněné osoby ve výkonu vazby a výkonu trestu odnětí svobody. Z důvodu zajištění bezpečnosti zajišťuje strážní služba nepřetržitý výkon služby po celých 24 hodin. Kontroluje vstup osob do objektů vězeňské služby a vjezd vozidel, střeží na strážních věžích. Eskortní služba provádí různé druhy eskort, např. k soudům, do zdravotnického zařízení, jiných věznic atd. Oddělení justiční stráže zajišťuje pořádek a bezpečnost v budovách soudů, státních zastupitelství a v jiných místech činností těchto objektů. V případě nedostatku příslušníků na oddělení justiční stráže, mohou být povoláni příslušníci vězeňské stráže se souhlasem generálního ředitele VS ČR a taktéž i naopak.³²

Oddělení výkonu vazby a trestu

Výkonná organizační složka věznice. Důležitost je směřována na zajištění a koordinaci dozorcí služby ve vymezeném úseku věznice, dohlíží na plnění práv a povinností odsouzených nebo obviněných, které jsou v souladu s Vnitřním řádem věznice. Jedná se například o provedení návštěv, příjem pošty, nákupu potravin a věcí pro potřebu osobní hygieny, koupání, výměna prádla, duchovní a sociální služby. Zajišťuje taková opatření, která jsou vůči odsouzeným nebo obviněným nutná k zajištění účelu naplňující výkon vazby a trestu odnětí svobody, bezpečnosti, ochraně života a zdraví přítomných zaměstnanců a majetku věznice. Dostupnými prostředky a dalšími opatřeními chrání životy odsouzených a obviněných a v případě, kdy se pokusí o sebepoškození nebo pokusu o sebevraždu, je zabezpečena okamžitá první pomoc, krizová intervence a zajištění lékařské péče. V rámci věznice poskytuje protidrogovou prevenci, realizuje program zacházení s vězněnými osobami a to z důvodu zmírnění jejich soužití za mřížemi, ale taktéž zvýšení pravděpodobnosti řádného života po návratu do občanské společnosti za účelem vytvoření motivace k pozitivnímu chování a komunikaci v kontaktu s druhými lidmi. Oddělení

³² Nařízení generálního ředitele VS ČR č. 23/2014

výkonu vazby a výkonu trestu odnětí svobody zajišťuje nástupy osob po pravomocném rozsudku k vykonání uděleného trestu.³³

Oddělení prevence a stížností

Tito příslušníci odpovídají za plnění úkolů na úseku stížností a oznámení. Velmi důležitou úlohou tohoto oddělení je včasné odhalování a předcházení trestné činnosti ve výkonu vazby a výkonu trestu odnětí svobody ve spolupráci s Policií České republiky. Dále provádějí prevenci na úseku nežádoucích jevů a vyhodnocování poznatků, které mají přímou souvislost s vnitřní bezpečností věznice.

4.1.3 Celoživotní vzdělávání ve Vězeňské službě České republiky

Subjekt, který zajišťuje vzdělávání příslušníků a zaměstnanců všech organizačních jednotek, je Akademie Vězeňské služby České republiky. Tato jednotka má status centrálního rezortního vzdělávacího zařízení s působností za území celé České republiky. Poskytuje nezbytnou základní kvalifikaci pro vykonávání jejich pracovních a služebních činností. Dále umožňuje v průběhu jejich profesního života další rozvoj odborných kompetencí. Jednou z rolí je bezprostřední poskytnutí vzdělání. V širším slova smyslu je zahrnuta role koordinační, která má úlohu v oblasti mezioborové a meziresortní spolupráce a nezbytné vnitřní výměny zkušeností. Oblast, která je směřována na veřejnost, vystihuje úlohu osvětovou a preventivní. Teoretické báze výuky pro potřeby rozvoje se poté účelně zaměřuje na rozvoji vědecké a výzkumné činnosti v oboru penologie a penitenciaristiky.

Celoživotní vzdělávání

Úřadem Vlády České republiky jsou nastavena pravidla na vzdělávání státních zaměstnanců, kdy Akademie Vězeňské služby byla nucena přijmout plány v rezortu vězeňství jako své hlavní poslání a tyto své úkoly zakomponovala do „Programu celoživotního vzdělávání pro zaměstnance Vězeňské služby České republiky“, který byl schválen. Na tomto programu se podíleli nejen instruktoři Akademie Vězeňské služby, ale i další odborníci, kteří působí v rezortu Vězeňské služby. Významným přínosem byly jiné státní resorty a nestátní subjekty. Celoživotní vzdělávání je bráno jako cílevědomé,

³³ Nařízení generálního ředitele VS ČR č. 5/2016

plánovitě, permanentní a všestranné rozvíjení všech zaměstnanců v úrovni odborné a morální.

Celoživotní vzdělávání je rozčleněno do devíti stupňů vzdělávacích aktivit:

Základní odborná příprava

Jedná se o organizaci nástupního školení, které se rozděluje do různých typů kurzů podle profesního zaměření koncipovaných pro nově nastupující zaměstnance. Akademie umožňuje absolventům středních nebo vysokých škol, kde neměli pedagogické zaměření, doplnění tohoto vzdělání z důvodu splnění kvalifikačních požadavků na pedagogického pracovníka na pracovním místě vychovatele. Osvědčení je platné pouze pro Vězeňskou službu České republiky.

Služební a profesní příprava

Tento typ školení probíhá, včetně pravidelnosti každoročního přezkoušení znalostí, v samotných organizačních jednotkách Vězeňské služby České republiky v rámci plánu odborné služební přípravy formou řízeného samostudia, zvyšování fyzické zdatnosti, dovedností v sebeobraně a přiložením donucovacích prostředků, ve střelecké přípravě, vojenském vystupování a služební zdvořilosti.

Studium personálu při zaměstnání

Akademie VS ČR spolupracuje s vybranými vysokými školami, které v rámci svých znalostí a zaměření poskytují potřebné vzdělání pro vyšší kvalifikaci vězeňského personálu. Dále umožňuje pro studenty středních škol, vysokých škol a postgraduálního studia informační a konzultační zázemí.

Celoživotní vzdělávání

Dle katalogu funkcí ve Vězeňské službě České republiky je vytvářena ze strany Akademie nabídka rozšiřovacích a specializačních kurzů. Nejrozšířenější a stálou nabídkou jsou jazykové kurzy na střední a vyšší úrovni řízení VS ČR určené pro personál.

Spolupráce s nestátními organizacemi

Ve spolupráci s nestátními organizacemi organizuje Akademie VS ČR různé přednášky, semináře, diskusní setkání a konference zaměřujících se na témata ve vězeňství.

Výměna zkušeností

Jednotlivé věznice využívají zahraniční spolupráce s vězeňskými službami, tak Akademie VS ČR s partnerskými vzdělávacími středisky jiných zemí. V této oblasti jde o využití vzájemné výměny zkušeností z praxe, kdy poté sama Akademie organizuje k předání zajímavých informací pro vybrané profesní skupiny pracovníků různé formy workshopů a sebezkušenostních kurzů.

Spolupráce s vysokými školami, přednášková a osvětová činnost

Instruktoři působící na Akademii VS ČR a další odborníci z řad zaměstnanců VS ČR spolupracují s vysokými školami, ale i v menší míře i se středními školami a dalšími institucemi ve formě přednáškové, publikační a konzultační činnosti, vedením závěrečných prací apod. Stupeň rozvoje tohoto vzdělání se týká pouze odborníků, kteří se zaměřují na sebevzdělávání především na techniky předávání znalostí jiným lidem, na vytváření teoretických koncepcí a didaktiku.

Studijní a badatelské aktivity

Tento směr je využíván v rámci všech stupňů celoživotního vzdělávání. Jedná se o badatele z řad zaměstnanců VS ČR nebo veřejnosti, kteří se společně s Akademií VS ČR podílí a vytvářejí řešení vybraných výzkumných úkolů a tyto poznatky poté poskytuje v rámci konzultací.

Environmentální výchova

Všemi stupni vzdělávání prolíná environmentální působení prostředím, zájmovými aktivitami ve volném čase, možnostmi kulturního, sportovního i společenského využití i celkovým zkvalitněním mezilidských vztahů.

Vize vzdělaného odborníka, penitenciaristy, je spojena i s požadavkem přísného dodržování zásad profesní etiky, uvědomění si potřeby týmové práce, vlastního statutu svého i respektu ke kolegům na pracovišti. S profesními kompetencemi, uplatňováním

práv a povinností zaměstnance veřejné správy je spojeno také nebezpečí ztráty sociální prestiže a společenského postavení v případě kriminálního selhávání pracovníků Vězeňské služby. Výchovné působení prostředí ve smyslu ekologickém, sociologickém i pedagogickém proto ve vězeňství má významnou preventivní roli jak ve vztahu k personálu, tak i k vězněným osobám.³⁴

4.1.4 Rozdělení zaměstnanců do výcvikových skupin a podskupin

Dle rozčlenění a působení v jednotlivých útvarech VS ČR jsou rozdílné požadavky školení a výcviku, kdy je stanoveno povinné minimum školených a prověřovaných témat, která lze rozšířit podle specifických podmínek jednotlivých organizačních jednotek.

Pro účely výcviku a školení služební a profesní přípravy se zaměstnanci ve věznicích rozdělují do následujících učebních skupin a podskupin:

- **učební skupina č. 1:** ředitel věznice, zástupci ředitele věznice, vedoucí oddělení a jejich zástupci, oblastní velitel justiční stráže, vedoucí lékař, správní referent, příslušníci oddělení prevence a stížností, právník,
- **učební skupina č. 2:** příslušníci, kteří jsou zařazeni na oddělení vězeňské a justiční stráže - tato učební skupina se dále dělí na podskupiny:
 - 2 A: příslušníci vězeňské stráže,
 - 2 B: příslušníci justiční stráže,
 - 2 C: příslušníci určení k provádění eskort nebezpečných osob,
- **učební skupina č. 3:** příslušníci, kteří jsou zařazeni na oddělení výkonu vazby, oddělení výkonu trestu nebo oddělení výkonu zabezpečovací detence,
- **učební skupina č. 4:** ostatní zaměstnanci.³⁵

Dle obsahu a způsobu zajištění služební a profesní přípravy jsou jednotlivé skupiny a podskupiny zahrnuty do tematického plánu.

³⁴ <http://www.vscr.cz/ivvs-straz-pod-ralskem-99/>

³⁵ Nařízení generálního ředitele VS ČR č. 8/2016

4.1.5 Služební příprava

Služební příprava, jak už je odvozeno z názvu, je koncipována pouze pro příslušníky. Jednotlivá témata a obsah školení jsou dána Nařízením generálního ředitele číslo 8/2016, který je stanoven rozsah služební a profesní přípravy příslušníků a zaměstnanců VS ČR. Toto nařízení udává jednotná pravidla pro všechny organizační jednotky. Za organizaci provedení služební přípravy v průběhu roku zodpovídá ředitel věznice. Za řízení výcviku a zpracování dokumentace zodpovídá zástupce vězeňské stráže pro služební přípravu.

K řádnému provedení jednotlivých částí výcviku je ředitelem věznice zřízena instruktorská skupina, kde jsou vybráni zkušení příslušníci s odborným proškolením.

4.1.5.1 Obsah a způsob zajištění služební přípravy

Střelecká příprava a ostré školní střelby

Výcvik, na který je kladen největší důraz, je připravenost v případě použití střelné zbraně. Hlavním cílem je osvojení přidělené zbraně a s tím související bezpečná manipulace.

Střelecká příprava se skládá z těchto úkolů:

- nauka o zbraní - takticko-technická data a hlavní části zbraně,
- teorie střelby, balistika střelby, správný způsob uchopení zbraně, zamerování a spouštění včetně střeleckých postojů a poloh,
- manipulace se zbraní, rozebrání a složení zbraně, její nabíjení a vybití a bezpečná manipulace se zbraní při střelbách,
- ostré školní střelby příslušníků prováděných z jednotlivých střeleckých cvičení, které jsou určeny vnitřním předpisem.³⁶

Tělesná příprava

Tělesná příprava je zaměřena na trénink disciplín, které přímo souvisí s testy tělesné zdatnosti pro ověření fyzické způsobilosti pro výkon služby. Nad stanovený rámec povinného minimálního rozsahu lze provádět tuto přípravu též formou zápasů, závodů a

³⁶ Nařízení generálního ředitele VS ČR č. 3/2015

soutěží v různých sportovních disciplínách.

Cílem tělesné přípravy ve Vězeňské službě České republiky je podpora rozvoje a udržování tělesné zdatnosti příslušníků. Jedním z podmínek tohoto cíle je snaha o provádění všech sportovních aktivit týkajících se tělesné přípravy a testů tělesné zdatnosti bez zranění a úrazů.

Druhy disciplín k posouzení fyzické zdatnosti příslušníků:

- člunkový běh 4 x 10 metrů,
- celomotorický test,
- klik - vzpor ležmo,
- leh - sed,
- běh na 1 km.³⁷

Sebeobrana a použití donucovacích prostředků

Jedním z učebních témat je výcvik sebeobrany a přiložení zákonem stanovených donucovacích prostředků. Přihlíží se k takovým technikám, které mohou být využity k zneškodnění pachatele. K ověření připravenosti jednotlivých příslušníků k použití sebeobraných technik a donucovacích prostředků se každoročně provádí přezkoušení pověřeným a školeným instruktorem.

Sebeobrané techniky a použití donucovacích prostředků:

- obrana proti strkání, držení a škrčení,
- obrana proti úderům a kopům,
- obrana proti útokům bodnosečnou zbraní,
- zákrok proti pasivnímu odporu stojící, sedící nebo ležící osoby,
- znehybnění s přiložením pout a prohledáním,
- odvedení pachatele,
- použití teleskopického obušku nebo obušku s příčnou rukojetí.

³⁷ Sbíрка nařízení generálního ředitele VS ČR č. 7/2016

Taktika a provedení služebního zákroku pod jednotným velením

Tato speciální jednotka je zřízena z důvodu možného nezákonného vystoupení vězňených osob, při nedodržování kázně a pořádku, ničení majetku Vězeňské služby. Tento výcvik je nad rámec běžného standardu výcviku příslušníků. Tento výcvik provádí pouze určené a zdatní příslušníci. Výcvik je prováděn v protiúderovém kompletu včetně přilby, štítu a tonfy.

Obsah speciálního výcviku určuje cvičební řád, který obsahuje zejména:

- pořadové cviky,
- uspořádání skupin a tvarů,
- provádění specifických činností při služebním zákroku pod jednotným velením,
- příslušné povely.³⁸

Znalosti právních a vnitřních předpisů upravujících výkon služby

Příslušníci jsou v průběhu kalendářního roku přezkušováni z právních předpisů upravujících výkon služby a dále z vnitřních předpisů, které upravují činnost na úseku, kde je příslušník služebně zařazen. Znalosti jsou taktéž ověřovány písemnými testy. Zde jsou zahrnuty veškeré potřebné povinnosti a znalosti pro využití ve výkonu služby VS ČR.

Činnost vrchního inspektora strážní služby při vzniku mimořádné události nebo vyhlášeného stupně krizového stavu

Tuto část výcviku zajišťuje ZVOVS-SP, který proškoluje vrchního inspektora strážní služby a jeho zástupce, tedy inspektora strážní služby z právních a vnitřních předpisů upravujících jejich činnost při vzniku mimořádných událostí a vyhlášených stupňů krizových stavů. Znalosti těchto předpisů, jakož i jejich schopnost přijímat odpovídající opatření k řešení výše uvedených situací. Prověření znalostí a dovedností se realizuje písemným testem nebo formou zpracování řešení zadané modelové situace, kde vrchní inspektor strážní služby popíše svou činnost v jednotlivých časových úsecích anebo ji prakticky předvede při akceschopnosti vězňe.

³⁸ Nařízení generálního ředitele VS ČR č. 4/2015

Taktika a provedení eskort nebezpečných osob

Při eskortování vězňů mimo věznici může dojít k dalšímu nezákonnému jednání. Z tohoto důvodu byly iniciovány aktivity Vězeňské služby České republiky ke zřízení speciální jednotky, která se nazývá operativně eskortní skupina pro eskorty nebezpečných osob. Opět se jedná o nadstandardní výcvik vybraných příslušníků, kde se jedná převážně o převoz zájmových skupin vězňených osob z důvodu zvýšení bezpečnostního opatření. Příslušníci jsou vybaveni balistickou ochranou včetně střelné zbraně a stanovených donucovacích prostředků. Výcvik je směřován na manipulaci se střelnou zbraní a taktikou provedení těchto eskort.

Pořadová příprava

Účelem tohoto školení je nastavení jednotných pravidel služební zdvořilosti a zásad pořadové přípravy organizované ve Vězeňské službě České republiky k zajištění řádného výkonu služby.

Jedná se především o dodržování služební kázně, pravidel služební zdvořilosti, chování a jednání ve službě a mimo službu. Toto jsou základní povinnosti příslušníka. Součástí služební kázně je dodržování Kodexu profesní etiky zaměstnance Vězeňské služby České republiky.

Prověřované cviky z pořadové přípravy jsou:

- zdravení a vzdávání pocty,
- povely a postoje,
- obraty na místě,
- obraty za pochodu,
- nástupové a pochodové tvary,
- vystupování z tvaru,
- hlášení nadřízenému a příchod k němu.³⁹

³⁹ Nařízení generálního ředitele VS ČR č. 74/2016

4.1.5.2 Hodnocení výcviku

Příslušník je hodnocen z jednotlivých témat služební a profesní přípravy ve dvou fázích:

- splnil
- nesplnil

Ostré školní střelby se hodnotí dle střeleckých cvičení uvedených v Nařízení generálního ředitele č. 3/2015 o střelecké přípravě ve VS ČR. Fyzická zdatnost příslušníku se taktéž provádí dle vnitřního předpisu, tj. dle Nařízení generálního ředitele č. 7/2016, kterým stanoví požadavky na tělesnou zdatnost uchazečů o přijetí do služební poměru příslušníka VS ČR a příslušníků VS ČR. Hodnocení příložených stanovených donucovacích prostředků a pořadové přípravy se provádí dle tematického plánu služební a profesní přípravy. Hodnocení jednotky pod jednotným velením a operativně eskortní skupiny pro eskorty nebezpečných osob se stanoví podle praktického provedení nácvičku zákroku pod jednotným vedením nebo nácvičku eskort nebezpečných osob, např. stanovené pořadové přípravy, dodržení taktiky a způsobu provedení.

Celkové hodnocení příslušníka se získá z hodnocení jednotlivých témat služební přípravy, která příslušník absolvoval podle plánu a z kterých je hodnocen podle svého zařazení v příslušné učební skupině takto:

- **splnil** - pokud splnil všechna témata služební přípravy, kterých se účastnil,
- **nesplnil** - pokud nejsou splněna kritéria pro hodnocení splnil

Jestliže se příslušník nezúčastní z některého tématu služební přípravy z důvodů dlouhodobé absence, v případě z jiných jím nezaviněných důvodů, je povinen provést tato témata ihned po nástupu do služby nebo pominou-li důvody jeho neúčasti v nejbližším termínu dle plánu nebo v termínu, který mu stanoví jeho nadřízený. Neúčast, kterou jinak nezavinil a nemohl se dostavit, není značným důvodem pro hodnocení stupněm nesplnil, proto je příslušník hodnocen stupněm splnil, pokud byl takto hodnocen ze všech témat, kterých se zúčastnil.

4.2 Výzkum

4.2.1 Výběr respondentů

Dotazované osoby byly vybrány z řad kolegů autora s letitými zkušenostmi, jejichž náplní služební činnosti je samotný výcvik služební přípravy příslušníků Vězeňské služby České republiky.

Výzkumný vzorek:

1. ZVOVS-SP - Vazební věznice České Budějovice
2. ZVOVS-SP - Vazební věznice Praha Ruzyně
3. ZVOVS-SP - Věznice Ostrov
4. ZVOVS-SP - Věznice Ostrov
5. ZVOVS-SP - Vazební věznice Liberec
6. ZVOVS-SP - Věznice Rýnovice
7. ZVOVS-SP - Věznice Bělušice
8. ZVOVS-SP - Věznice Vinařice
9. ZVOVS-SP - Věznice Břeclav
10. ZVOVS-SP - Věznice Oráčov

4.2.2 Sběr dat a jeho metoda

Pro potřebu zjištění přesných informací o současném stavu výcviku služební přípravy a navržení inovačních změn byla zvolena forma strukturovaného rozhovoru, jež je součástí kvalitativního výzkumu, kde jsou pečlivě formulované otázky, na které vybraní respondenti odpoví. Respondentům jsou tak pokládány stejně formulované otázky, kde získáme jednotlivé názory na tázaný problém. Je zde snadnější analýza, jelikož zadaná témata v rozhovoru se lehce lokalizují.

Otázky byly zpracovány dle vlastních zkušeností autora na danou problematiku, jelikož taktéž působí na pozici ZVOVS-SP. Úkolem bylo vykonstruovat takové otázky, které jasně zachytí a analyzují obsah a způsob zajištění výcviku služební přípravy, k nimž samotným šetřením bychom měli získat zpětnou vazbu od samotných instruktorů, kteří výcvik služební přípravy vedou a mají vztah k dalšímu rozvíjení celého výcviku.

Pro porovnání poznatků ze zjištěných rozhovorů jsou taktéž nastíněna průměrná hodnocení služební přípravy za poslední tři roky u věznic dotazovaných respondentů.

4.2.3 Znázornění jednotlivých rozhovorů

Otázka č. 1: *Jak dlouho působíte jako zástupce vedoucího oddělení vězeňské stráže pro služební přípravu u Vězeňské služby České republiky?*

Odpovědi:

1. „6 let.“
2. „8 let.“
3. „27 let.“
4. „10 let.“
5. „15 let.“
6. „6,5 roku.“
7. „6 let.“
8. „11 let.“
9. „10 let.“
10. „9 let.“

Otázka č. 2: *Máte zkušenost jako instruktor i u jiného bezpečnostního sboru?*

Odpovědi:

1. „Jako akreditovaný instruktor sebeobrany mimo VS jsem školil například Městské policie měst Chomutova, Jirkova a Litvínova. Jsem v úzkém kontaktu s instruktory služební přípravy Policie ČR jihočeského kraje a pravidelně se účastním jejich výcviků.“
2. „Ne.“
3. „Ne.“
4. „U jiného bezpečnostního sboru, než u VS ČR jsem v minulosti nepůsobil.“
5. „Ne.“
6. „Armáda České republiky - 14 let.“
7. „Ne.“
8. „Ne.“
9. „Ano, Armáda ČR.“
10. „Ne.“

Otázka č. 3: Kterou část služební přípravy preferují příslušníci nejvíce?

Odpovědi:

1. „Příslušníci mají všechna témata služební přípravy dána jako nezbytnou povinnost připravenosti ke službě, těžko se tedy dá usuzovat na preference k některým z témat. Obecně cítím větší zájem příslušníků o střelby, ale to je dáno spíše malou dotací střeleckých cvičení ze strany VS ČR a tím mají příslušníci nutkání víc se během toho mála času naučit.“
2. „Pro úzkou skupinu je zajímavá sebeobrana a střelby. Většinu zaměstnanců nezajímá nic.“
3. „Žádnou, služební přípravu berou jako něco navíc, což je otravuje.“
4. „Příslušníci, kteří se věnují sportu i ve svém soukromém životě (příslušníci OES – ENO) upřednostňují kondiční přípravu, tj. téma S2 a sebeobranu téma S3.“
5. „Ostré školní střelby.“
6. „Střelby.“
7. „Střelby.“
8. „Ostré školní střelby.“
9. „Střelecká příprava, posilování.“
10. „Většina žádnou. Nejspíš střelby.“

Otázka č. 4: Považujete některou z částí výcviku služební přípravy za nedůležitou?

Odpovědi:

1. „Osobně nepovažuji za stěžejní téma pořadové přípravy.“
2. „Za nedůležitou nepovažuji žádnou, nicméně časová dotace je na vše tak nízká, že se služební příprava stává zbytečná celá.“
3. „Ne.“
4. „Nepovažuji žádnou část výcviku za nedůležitou.“
5. „Ne.“
6. „Ne.“
7. „Pořadovou přípravu.“
8. „Žádnou.“
9. „Ne.“
10. „Pořadová příprava.“

Otázka č. 5: *Myslíte si, že starší příslušníci zvládají služební přípravu snadněji, než mladší příslušníci?*

Odpovědi:

1. „Nemyslím. Naopak bych řekl, že mladší příslušníci jsou adaptabilnější a schopni přijímat nové informace pro osobní rozvoj. Díky této vnitřní motivaci zvládají cvičení snáze.“
2. „Rozhodně ne.“
3. „Jde-li o střelby, starší příslušníci zvládají lépe, jde-li o tělesnou přípravu zvládají hůře.“
4. „Co se týká střelby téma S1 zvládají lépe služebně starší příslušníci ošs než služebně mladší kolegové.“
5. „Ne.“
6. „Ano.“
7. „Je to tak na půl, vše závisí na chuti a zápalu.“
8. „Rozdíl ve zvládání služební přípravy není v odsloužených letech, ale v přístupu.“
9. „Ano, hovoří pro ně řada zkušeností.“
10. „Ne.“

Otázka č. 6: *Kde si myslíte, že jsou největší slabiny u příslušníků v rámci služební přípravy?*

Odpovědi:

1. „Jednoznačně v malé časové dotaci na sebeobranu a střelby, včetně počtu nábojů (oproti ostatním bezpečnostním sborům pouhý zlomek). S tím souvisí nedostatečná proškolenost ve všech dovednostech. Nad ostatními příslušníky vynikají pouze ti, kteří přípravu aktivně dotují ve vlastním volném čase (střelecky i cvičením bojového umění).“
2. „Střelby.“
3. „V sebeobraně, jelikož např. si myslí, že když slouží na strážní věži tak to nepotřebují.“
4. „Někteří příslušníci berou služební přípravu za nedůležitou, přistupují k tomu neprofesionálně, týká se to hlavně kondiční přípravy (prověrky tělesné přípravy).“
5. „Málo času, nízký osobní interes.“
6. „Sebeobrana.“

7. „Sebeobrana.“
8. „U nově nastoupivších příslušníků je to jednoznačně fyzická kondice (to je ale celkový trend ve společnosti) a absence vojenské služby a s ní spojená neznalost základních pravidel při ovládnutí zbraní.“
9. „To záleží na okolnostech, připravenosti instruktorů. Málo střelecké přípravy, sebeobrana, vyčerpání ZVOVS - SP.“
10. „V přístupu a uplatnění.“

Otázka č. 7: *Myslíte si, že výcvik příslušníků v rámci služební přípravy je dostatečný?*

Odpovědi:

1. „Viz slabiny příslušníků v předchozí otázce. Výcvik příslušníků je rozhodně nedostatečný a ani personální situace momentálně nedovoluje navýšení časové dotace jednotlivých témat. Z důvodu zajištění služby (která má přednost) v mnoha termínech nelze realizovat předem naplánované výcviky.“
2. „Ne.“
3. „Ano.“
4. „Co se týká střelby a sebeobran, mohly by být výcviky v roce častěji.“
5. „Jak v kterých tématech.“
6. „Ano.“
7. „Není.“
8. „Určitě je stále co zlepšovat.“
9. „Znovu s tím souvisí mnoho okolností, vyčerpání ZVOVS – SP (odborná ... KS, MU, SaPP) Výcvik je vždy třeba zintenzivnit. Ale podíl příslušníků na chodu věznice je velmi vysoký – zabezpečení eskortní a strážní služby.“
10. „Záleží, kdo výcvik vede. Není.“

Otázka č. 8: *Po jaké době výcviku vnímáte řádnou připravenost příslušníka pro řádný výkon služby?*

Odpovědi:

1. „Vzhledem k malé časové dotaci výcviku se obávám, že reálně se jedná o dobu mnoho let. Jako příklad lze uvést sebeobranu, kdy u PČR realizuje každý běžný příslušník v přímém výkonu služby cca 40 – 50 hodin výcviku v 10 – 12 termínech pravidelně

v průběhu roku, u cizinecké policie téměř dvakrát tolik a u VS ČR pouhých 8 hodin. Dle informací od kolegů u policie v zahraničí (SRN), probíhá intenzivní výcvik nováčka v sebeobraně po dobu prvních 2 let a do té doby není plnohodnotným příslušníkem. Pak teprve nastupuje prolongační osvěžovací školení v podobě jako má u nás policie ČR.“

2. „Toto nelze určit, záleží na jednotlivci.“
3. „Odhaduji tak asi po pěti letech.“
4. „Cca 5 let.“
5. „Nástupní kurz, průběžně 1 roční výcvik služební přípravy + 3 roky praxe.“
6. „Po druhém roce výkonu služby.“
7. „Cca 6 let, ale je to individuální.“
8. „To je ryze individuální, záleží na schopnostech a přístupu.“
9. „Cca po třech letech. Ale je to individuální. Rozhoduje zájem a profesionalita.“
10. „Po zdárném zakončení základní odborné přípravy v Akademii VS ČR.“

Otázka č. 9: *Nastala někdy situace, kdy nebyl příslušník schopen v případě mimořádné události zasáhnout i po řádném proškolení? Jestliže taková situace nastala, jak jste ji řešili?*

Odpovědi:

1. „U naší organizační jednotky o takovém případě nevím. Nicméně je rozdíl, když příslušník vyřeší MU pomocí své fyzické síly nebo váhové převahy oproti profesionálnímu zákroku pomocí hmatů a chvatů. Zákrok by měl být profesionální po všech stránkách, tedy technicky, morálně i z hlediska taktiky. V tomto ohledu jsou výcviky nedostatečné.“
2. „Téměř každá nestandardní situace je řešena výrazně horším způsobem, pokud ji řeší méně zkušený příslušníci. Je to způsobeno hlavně stresem, který nelze odbourat jinak než zkušenostmi nebo intenzivním výcvikem, na který ale bohužel není dostatek času.“
3. „Taková situace zatím nenastala.“
4. „Nebyla.“
5. „Nevím o ní.“
6. „Ne.“
7. „Nenastala.“

8. „Něco podobného u nás nikdy nenastalo.“
9. „Ne, nesetkal jsem se s takovou situací.“
10. „Nestala.“

Otázka č. 10: *Je podle Vás potřeba ve služební přípravě příslušníků něco zlepšit?*

Odpovědi:

1. „Viz několikrát zmiňovaná časová dotace a personální navýšení, aby výcviky reálně probíhaly bez komplikací. Chybí jednoznačně stanovené a zpracované zásady služebního zákroku, taktika pro jednotlivé činnosti i prostor k jejich výuce.“
2. „Časová dotace, větší volnost instruktorům.“
3. „Ne.“
4. „Navýšil bych střelecká cvičení u příslušníků OVS (hlavně eskortní směna), naopak bych u dozorců OVVaT střelecká cvičení zredukoval a místo toho, bych u této učební skupiny navýšil cvičení ze sebeobrany a kondiční přípravy.“
5. „Odbornost školitelů, dostatečný časový prostor.“
6. „Vzdělávání instruktorů v nových postupech.“
7. „Určitě, zajistit odborné školitele i mimo VS ČR.“
8. „Určitě střelecká příprava. I když v poslední době došlo ke zlepšení a mírnému uvolnění rukou pro instruktory střelby, stále je NGR postaveno tak, že pouze přezkušujeme. Ideálně by byla stanovena dotace nábojů na příslušníka pro výcvik, který by byl plně v kompetenci instruktora a v NGR stanovené jedno nebo dvě cvičení pro přezkoušení.“
9. „Ano, lepší a častější výcvik instruktorů, tím lepší a atraktivnější bude výcvik pro příslušníky u jednotek, zvýšit hodiny střelecké přípravy, Osamostatnit a rozdělit funkci ZVOVS – SP.“
10. „Ano, všechno.“

Otázka č. 11: *Je některý z vašich příslušníků aktivním sportovcem? Jestliže ano, je znatelný rozdíl oproti příslušníkům, kteří se aktivním sportům nevěnují?*

Odpovědi:

1. „Mnoho příslušníků se aktivně věnuje různým sportovním disciplínám. Odhaduji to na cca 25% - 30% z celkového počtu.“

2. „Mnoho, nedokáží určit přesný počet.“
3. „Ano.“
4. „Ano.“
5. „Ano.“
6. „Ano.“
7. „Ano.“
8. „Ano.“
9. „Ano.“
10. „Ano, spousta.“

Otázka č. 12: *Věnuje se některých z vašich příslušníků bojovému umění? Jestliže ano, jsou jejich výsledky ve výcviku sebeobrany na dobré úrovni?*

Odpovědi:

1. „Z celkového počtu 195 příslušníků se věnuje cvičení bojových umění 10 příslušníků.“
2. „Ano, opět ale nedokáží určit přesný počet.“
3. „Ano.“
4. „Ano.“
5. „2 - 3 příslušníci.“
6. „Ano.“
7. „Ano.“
8. „Ano.“
9. „Ano.“
10. „Ano.“

Otázka č. 13: *Jsou někteří vaši příslušníci držitelé zbrojního průkazu a soukromé střelné zbraně? Jestliže ano, jsou výsledky při střelbách hodnoceny lépe než u příslušníků bez držení soukromé zbraně?*

Odpovědi:

1. „Ano, nemám bohužel přehled o všech držitelích zbrojního průkazu. Osobně vím jen o sedmi příslušnících.“
2. „Ano.“
3. „Ano.“

4. „Ano.“
5. „Ano.“
6. „Ano.“
7. „Ano.“
8. „Ano.“
9. „Ano.“
10. „Ano.“

Otázka č. 14: *Vnímáte u příslušníků dostatečné znalosti právních předpisů určených pro řádný výkon služby?*

Odpovědi:

1. „Znalosti právních předpisů považuji u naší org. jednotky za dostačující. Než teoretické znalosti chybí příslušníkům spíše provázanost právních předpisů s praxí (modelové situace, taktika, praktické provádění komplexního zákroku, krizová komunikace).“
2. „Znalosti hodnotím v průměru jako dobré.“
3. „Těžko odpovědět, někdo má dostatečné znalosti a někomu je to jedno.“
4. „Ano.“
5. „Většinou ano.“
6. „Znalosti, které příslušníci aktivně nepoužívají, rychle zapomínají a je třeba jim je opakovat.“
7. „Hodnotil bych to spíše průměrně.“
8. „Je to opět hodně individuální, ale celkově bych řekl, že ano.“
9. „Ano.“
10. „Ano.“

Otázka č. 15: *Myslíte si, že je u Vás dostatek vhodných příslušníků, kteří mohou působit ve speciálních jednotkách v rámci Vězeňské služby České republiky a absolvovat výcvik nad rámec běžného standardu?*

Odpovědi:

1. „Výcvik nad rámec běžného standardu pro speciální jednotky bych u nás doporučil jen omezenému počtu příslušníků (cca 2 - 3). Nezohledňuji jen fyzickou připravenost,

ale především morální předpoklady. Otázkou je ale samozřejmě vůle těchto lidí se do podobného výcviku zapojit.“

2. „Několik příslušníků by se zcela určitě našlo.“
3. „Odhadem asi tak pět příslušníků.“
4. „Ano je.“
5. „Neustále osciluje ale spíše ne.“
6. „Ano.“
7. „Dostatek určitě ne, pár jedinců by se našlo.“
8. „Určitě ano, pokud se v jednotce uvolní místo, je o něj velký zájem a vybíráme si.“
9. „Toto jde srovnat jen velmi těžko. Speciální jednotky VS ČR mají výcvik denně. Příslušníci na věznicích plní denně úkoly VS a výcvik mají jednou do měsíce v rámci SaPP jeden den a určitý počet hodin.“
10. „Snad, v řádu jednotlivců.“

4.2.4 Hodnocení služební přípravy vybraných věznic

Dle získaných dat od respondentů je v této kapitole nastíněno průměrné hodnocení příslušníků za rok 2014, 2015 a 2016 v jejich organizačních jednotkách z jednotlivých částí výcviku služební přípravy. Tyto informace poskytnou větší náhled, jak si příslušníci vedou v provedení jim stanovených témat výcviku. Vzhledem k tomu, že hodnocení se provádí ve dvou fázích (splnil, nesplnil), kde není znatelná úroveň a kvalita provedení, bylo toto hodnocení dle výsledků jednotlivých příslušníků zpracováno známkami 1 - 4 a na jednotlivé věznice zprůměrováno za všechny 3 roky.

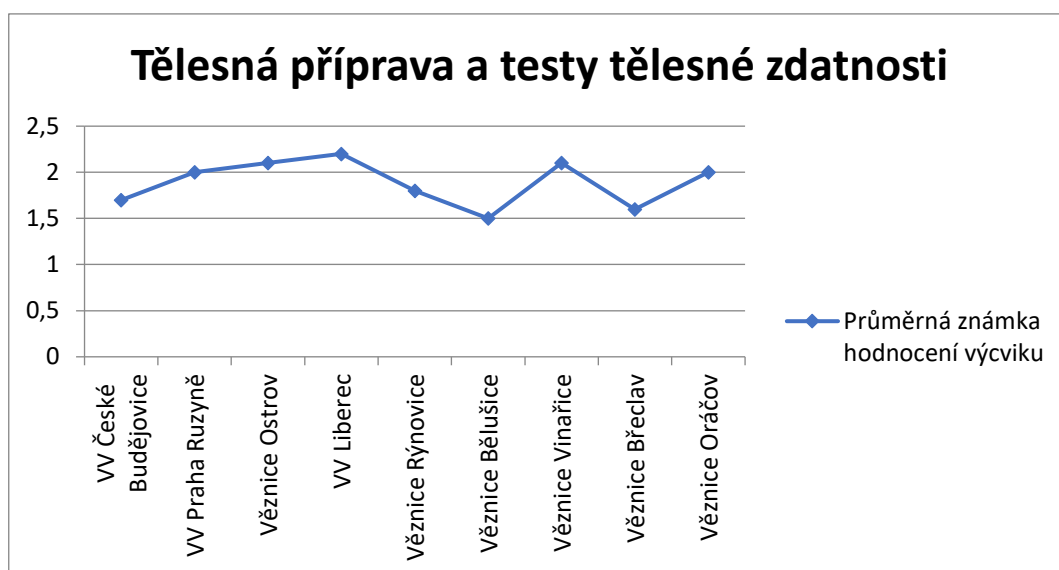
Graf č. 1: Průměrné hodnocení střelecké přípravy a OŠS



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 1 je patrné, že v každé organizační jednotce jsou různá hodnocení k provádění střelecké přípravy a ostrých školních střelb, což může být způsobeno nekvalitním výcvikem nebo samotným přístupem příslušníků se vůbec něco naučit a zdokonalovat se. Nejhůře jsou hodnoceny věznice z velkých měst, kde je dle zjištění velká fluktuace příslušníků.

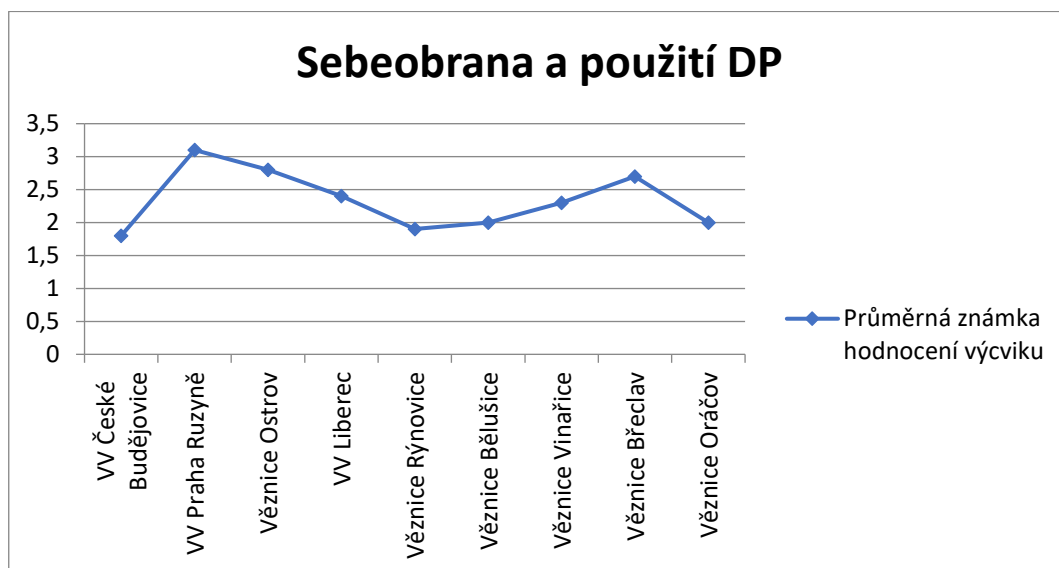
Graf č. 2: Průměrné hodnocení tělesné přípravy



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 2 nám nastiňuje spíše průměrné hodnocení z kondiční přípravy. Je to opět v přístupu jednotlivců k tomuto tématu.

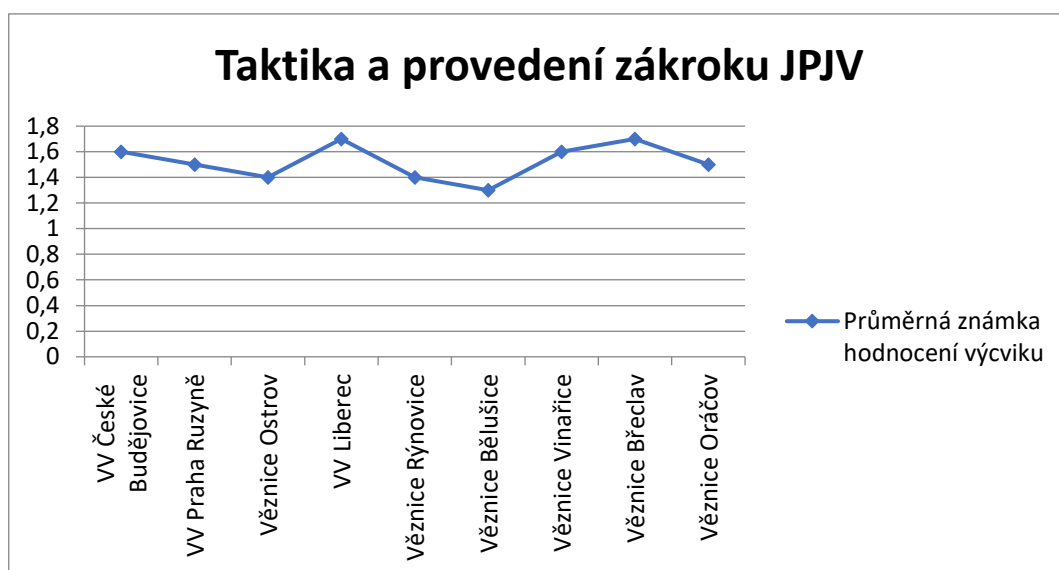
Graf č. 3: Průměrné hodnocení sebeobrány a použití DP



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3 znázorňuje náhled na hodnocení sebeobrány a použití donucovacích prostředků, kdy je zřetelné, že výcvik je u některých jednotek až podprůměr.

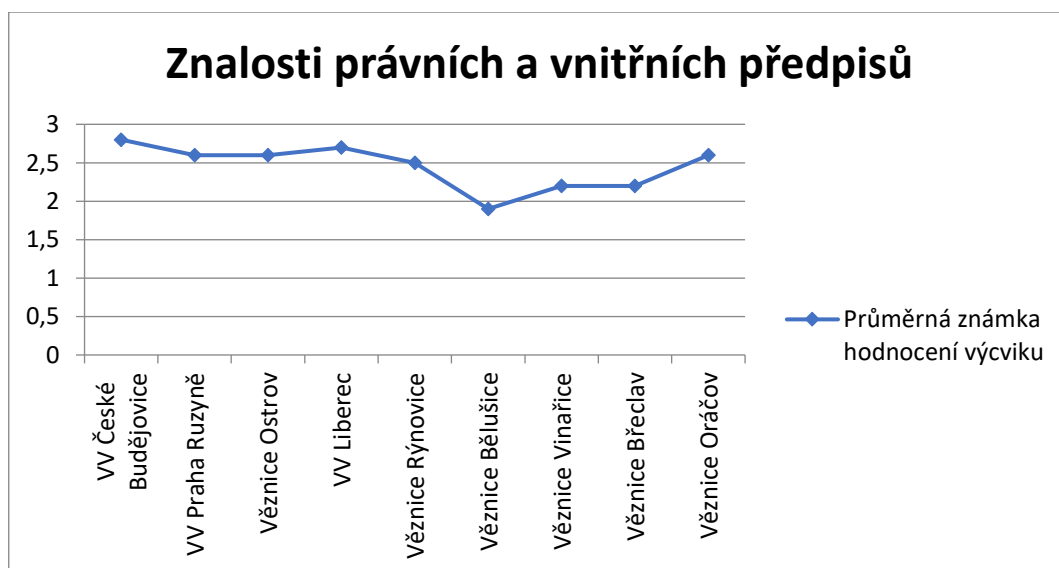
Graf č. 4: Průměrné hodnocení taktiky a provedení služebního zákroku JPJV



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 4 poukazuje na hodnocení provádění taktiky a provedení zákroku jednotky pod jednotným velením. Tento výcvik praktikují pouze vybraní a zdatní příslušníci, kteří mají tendence se dále vzdělávat a provádět cvičení nad rámec běžného standardu příslušníka. Vzhledem k tomu, že je výcvik prováděn v průměru u 15 příslušníků, je na ně více času a z grafu je patrné, že to má i vliv na samotném vyhodnocení.

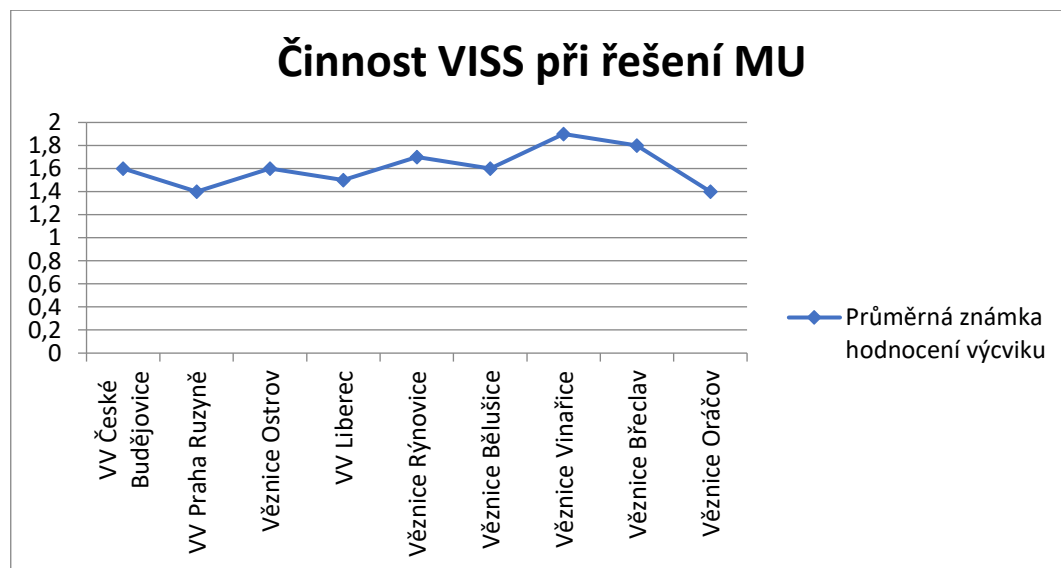
Graf č. 5: Průměrné hodnocení právních a vnitřních předpisů pro výkon služby



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 5 nám ukazuje zhodnocení znalostí, které jsou potřebné pro výkon služby v tomto bezpečnostním sboru. Příslušníci jsou přezkušováni v průběhu roku, jelikož je převážně toto cvičení bráno jako samostudium. Opět je to o přístupu se něčemu učit a znát potřebné předpisy k výkonu služby. Grafické znázornění poukazuje hodnocení na nedobré úrovni.

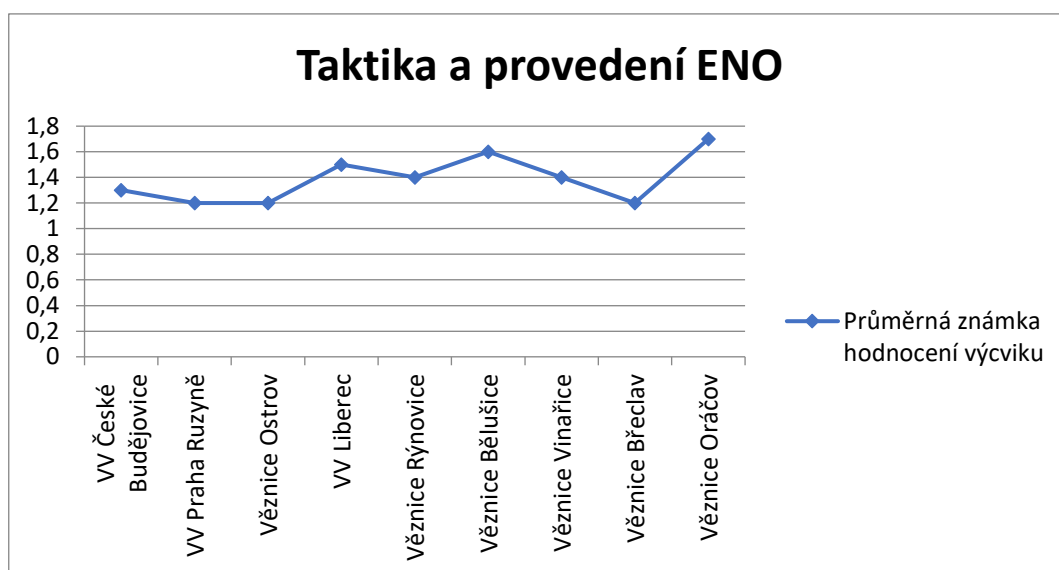
Graf č. 6: Průměrné hodnocení činnosti VISS při mimořádných událostech



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu č. 6 je znázorněno hodnocení znalostí vrchních inspektorů strážní služby, kteří řídí a koordinují celou směnu ve výkonu služby. Tuto problematiku musejí plně zvládat, jelikož je to nezbytné pro jejich pozici v případě vzniku mimořádné události. Graf poukazuje na vcelku dobrou znalost tohoto zaměření.

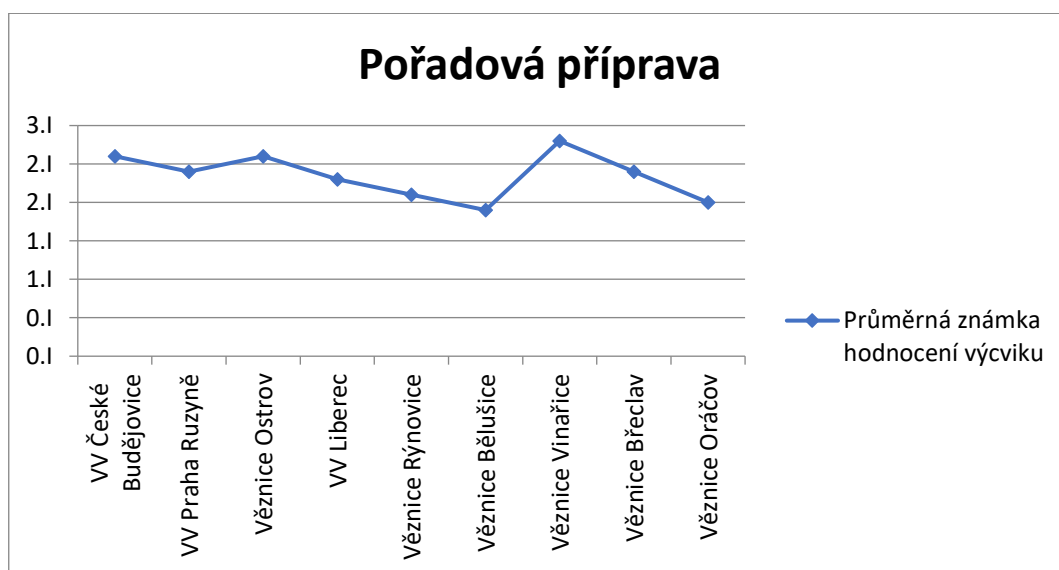
Graf č. 7: Průměrné hodnocení taktiky a provedení ENO



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 7 hodnotí výcvik příslušníků, kteří jsou vybráni z řad příslušníků pro eskorty nebezpečných osob a jsou zařazeni v operativně eskortní skupině. Velký důraz je kladen na bezpečnou manipulaci střelné zbraně a taktiky při provádění těchto eskort. Zde je znatelný úspěch v provádění výcviku, avšak není zpracována jednotná metodika pro provádění tohoto tématu služební přípravy, proto je výcvik prováděn dle zkušeností instruktorů.

Graf č. 8: Průměrné hodnocení pořadové přípravy

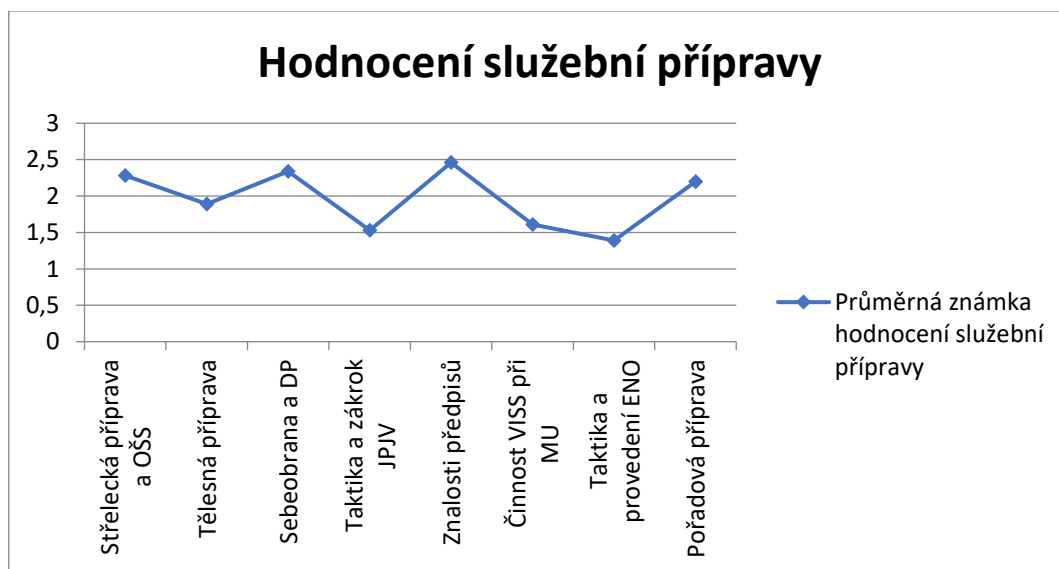


Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 8 poukazuje na hodnocení při provádění pořadové přípravy a služební zdvořilosti. Zde je znatelná absence základní vojenské služby. Je tedy potřeba se na toto téma zaměřovat především u mladých nově nastupujících příslušníků.

4.2.5 Výsledky a shrnutí výzkumu

Graf č. 9: Průměrné hodnocení témat služební přípravy vybraných věznic



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 9, který uvádí průměrné hodnocení jednotlivých témat služební přípravy vybraných věznic za roky 2014, 2015 a 2016, je patrné, že největší absence je v provádění střelecké přípravy a ostrých školních střelbách, sebeobraně a použití donucovacích prostředků, znalostí právních předpisů a pořadové přípravě.

Otázka č. 1: Jak dlouho působíte jako zástupce vedoucího oddělení vězeňské stráže pro služební přípravu u Vězeňské služby České republiky?

Účelem této otázky je zjistit, jak velké mají respondenti zkušenosti na této pozici z důvodu objektivního vyjádření pro následné vyhodnocení výzkumu.

Pro toto šetření byl vybrán výzkumný vzorek, který má letité zkušenosti na pozici ZVOVS-SP. 5 respondentů má zkušenosti na této pozici v rozmezí 6 - 9 let. 3 respondenti jsou na této funkci 10 - 11 let. Nejvíce zkušeností mají zbývající dva, kteří zastávají tuto pozici 15 a 27 let.

Otázka č. 2: *Máte zkušenost jako instruktor i u jiného bezpečnostního sboru?*

Cílem této otázky bylo zjistit, zda mají dotazovaní instruktoři zkušenost s postupem a obsahem výcviku i u jiného bezpečnostního sboru.

Zde je převaha respondentů, kteří nemají žádné zkušenosti s jiným typem výcviku a působí pouze v rámci Vězeňské služby České republiky. 2 instruktoři mají letitou zkušenost u Armády České republiky a 1 zástupce má akreditaci na výcvik sebeobranu mimo tento resort a je v úzkém kontaktu s instruktory Policie České republiky a v rámci součinnostní dohody poskytuje výcvik i tomuto sboru. Svě zkušenosti předává i Městské policii hned v několika městech.

Otázka č. 3: *Kterou část služební přípravy preferují příslušníci nejvíce?*

Zde jsou zjišťovány poznatky, která část obsahu výcviku služební přípravy je pro příslušníka nejvíce přínosná.

Zde se většina respondentů shoduje ve střelecké přípravě a ostrých školních střelbách, která je nezbytnou potřebou při výkonu služby. Použití střelné zbraně sebou nese řadu možných rizik při jejím použití, kdy se příslušníci musí řídit vnitřními předpisy a příslušnými zákony opravňující použití střelné zbraně. 3 instruktoři uvádějí nechuť příslušníků se služební přípravy vůbec účastnit, že je to k ničemu. U dvou případů je zaregistrována zajímavost sebeobranu. Je zde zachycen i názor, kdy je upřednostňována kondiční příprava a sebeobrana z důvodu věnování se sportu v soukromém životě.

Otázka č. 4: *Považujete některou z částí výcviku služební přípravy za nedůležitou?*

Tato otázka naopak nastiňuje, kterou část výcviku pokládají za nepotřebnou až obtěžující.

3 respondenti považují pořadovou přípravu za zbytečnou. Většina se ale shoduje, že obsah služební přípravy je potřebný ve všech tématech, které poskytnou řádnou přípravu služby v bezpečnostním sboru. Jeden instruktor však popisuje nízkou časovou dotaci celého výcviku a tak mu přijde zbytečný celý.

Otázka č. 5: *Myslíte si, že starší příslušníci zvládají služební přípravu snadněji, než mladší příslušníci?*

Cílem této otázky bylo zjistit, zda má vliv na kvalitu a provedení výcviku u příslušníků jejich věk.

Zde lze říci, že věk a hlavně zkušenosti mají vliv převážně na střeleckou přípravu, ale většinou je to o chuti a zápalu. Naopak u tělesné přípravy popisuje 1 respondent horší kvalitu provedení u starších příslušníků. Důležitý je také přístup, kdy mladší příslušníci jsou adaptabilnější a díky vnitřní motivaci jsou schopni přijímat nové informace pro osobní rozvoj. V každé věznici je věkový průměr jiný, někde je více mladých a jinde naopak starších příslušníků. Zhruba polovina dotázaných popisuje, že věkem není ovlivněna kvalita a provedení přípravy. Zbývající, jak již bylo výše zmiňováno, uvádí rozdílné výsledky dle jednotlivých témat služební přípravy.

Otázka č. 6: *Kde si myslíte, že jsou největší slabiny u příslušníků v rámci služební přípravy?*

Položením této otázky bylo potřeba zjistit, v které části výcviku služební přípravy jsou největší nedostatky a na kterou část je potřeba se nejvíce zaměřit.

Polovina respondentů vidí nedostatečnost ve výcviku sebeobrany, kdy je znatelná malá časová dotace v průběhu roku k provedení tohoto výcviku. Opět se zde sdílí názory, že to záleží na přístupu příslušníků k výcviku, kdy jej berou jako nedůležitý a přistupují k němu neprofesionálně. Záleží také na řádné připravenosti instruktorů, kteří výcvik provádějí. Počty nábojů, které jsou přiděleny v jednotlivých střeleckých cvičeních, zaujímají pouhý zlomek oproti ostatním bezpečnostním sborům. 2 instruktoři popisují slabiny v kondiční přípravě, kdy se jedná převážně o mladé nastupující příslušníky a s nimi také spojena absence vojenské služby spočívající v nezvladatelnosti základních pravidel při ovládání zbraní. Je zde také poukázáno na lepší výsledky u příslušníků, kteří aktivně dotují přípravu ve svém volném čase, ať se jedná o střeleckou přípravu i cvičením bojového umění.

Otázka č. 7: *Myslíte si, že výcvik příslušníků v rámci služební přípravy je dostatečný?*

Cílem této otázky bylo zjistit, zda obsah a způsob zajištění služební přípravy je vyhovující a efektivní pro řádnou připravenost k výkonu služby.

Opět polovina instruktorů se shoduje, že obsah služební přípravy je nedostatečný. 2 respondenti popisují výcvik jako dostačující. Zbývající dotazovaní nastiňují v některých částech přípravy větší časovou dotaci. Důvod, který neumožňuje častější provádění je z důvodu personální situace, kdy v některých věznicích chybí příslušníci a je nutná využitelnost ostatních, v rámci přesčasových hodin, k zajištění služby. 1 respondent také uvádí, že důležitost spočívá v tom, kdo výcvik vede.

Otázka č. 8: *Po jaké době výcviku vnímáte řádnou připravenost příslušníka pro řádný výkon služby?*

Zde zjišťujeme dobu, která je potřebná ke vzbuzení jistoty a osvojení znalostí a dovedností z výcviku do praxe u příslušníků.

Jeden z dotazovaných uvádí, že kvalitní příslušník po zdárném zakončení základní odborné přípravy v Akademii VS ČR. Většina uvádí cca 3 - 5 let praxe, ale je to individuální, opět záleží na schopnostech a přístupu jednotlivých příslušníků. Jeden instruktor popisuje řádnou připravenost v období několika let vzhledem k malé časové dotaci výcviku, kdy uvádí příklad k provádění sebeobrany u Policie České republiky v rozmezí 40 – 50 hodin v 10 - 12 termínech pravidelně v průběhu roku a u cizinecké policie dvakrát tolik. Resort VS ČR uvádí ve svých vnitřních nařízeních pouze 8 hodin přípravy sebeobrany za rok. Dále podal informaci od německých kolegů působících u policie, kde nastupující příslušník provádí intenzivní výcvik v sebeobraně po dobu prvních 2 let, kdy do té doby není plnohodnotným příslušníkem.

Otázka č. 9: *Nastala někdy situace, kdy nebyl příslušník schopen v případě mimořádné události zasáhnout i po řádném proškolení? Jestliže taková situace nastala, jak jste ji řešili?*

Cílem otázky je zjistit, zda někdy došlo k odmítnutí ze strany příslušníka vyřešit mimořádnou událost z důvodu nedostatečné přípravy z výcviku.

Všichni respondenti uvádějí, že o žádné takové situaci neví, že by nastala. Jeden uvádí rozdíl, že když se jedná o využití fyzické síly nebo váhové převahy oproti profesionálnímu zákroku pomocí donucovacích prostředků, je potřeba znát i taktiku. Z tohoto důvodu uvádí nedostatečnost výcviku pro přípravu na tyto události. Další instruktor popisuje situaci, kdy je řešena horším způsobem, pokud zakročuje méně zkušený

příslušník. Převážně zde pracuje stres, který lze intenzivním výcvikem odbourat, ale bohužel na řádné provedení výcviku není dostatek času.

Otázka č. 10: *Je podle Vás potřeba ve služební přípravě příslušníků něco zlepšit?*

Otázkou se dotazujeme na případné zlepšení výcviku služební přípravy, které bude mít přínos pro závěrečné vyhodnocení výzkumu a případné navržení inovačních změn.

3 respondenti požadují navýšení časové dotace pro výcvik. Dále je zmíněno navýšení personálu u příslušníků, tak aby byla zajištěna řádná služba a tím by vznikl větší časový prostor pro samotné školení. Skoro polovina dotazovaných by ráda uvítala odborná školení pro instruktory, popřípadě získat zkušenosti i od jiných školitelů zabývajících se touto problematikou. Dále by tato skupina upravila střeleckou přípravu a ostré školní střelby jejím navýšením střeleckých cvičení a nábojů. Dále je zde zmiňováno o redukci některých témat služební přípravy s ohledem na služební zařazení. Další připomínkou je neúplná metodika potřebná pro výcvik služebního zákroku pod jednotným velením i prostor k jeho výuce. Vzhledem ke služební náplni ZVOVS-SP je potřeba tuto funkci osamostatnit a rozdělit, uvádí 1 instruktor. Pouze jeden z dotázaných by při současném stavu výcviku nic neměnil.

Otázka č. 11: *Je některý z vašich příslušníků aktivním sportovcem? Jestliže ano, je znatelný rozdíl v kondiční přípravě oproti příslušníkům, kteří se aktivním sportům nevěnují?*

Zde se všichni respondenti shodují, že aktivní příprava ve svém volném čase poukazuje na lepší výsledky v kondiční přípravě a následných testů tělesné zdatnosti, které jsou prováděny každý rok.

Otázka č. 12: *Věnuje se z některých vašich příslušníků bojovému umění? Jestliže ano, jsou jejich výsledky ve výcviku sebeobrany na dobré úrovni?*

Opět se všichni respondenti ztotožňují v přístupu k výcviku sebeobrany, pokud se příslušníci věnují bojovému umění ve svém volném čase. 2 respondenti se vyjádřili o počtech příslušníků, kdy je patrné, že jich na systemizovaná místa daná pro věznicí není mnoho.

Otázka č. 13: Jsou někteří vaši příslušníci držiteli zbrojního průkazu a soukromé střelné zbraně? Jestliže ano, jsou výsledky při střelbách hodnoceny lépe než u příslušníků bez držení soukromé zbraně?

U této otázky byla opět kladná odpověď od všech dotázaných, že každá zkušenost se střelnou zbraní má pozitivní vliv na provádění střelecké přípravy a ostrých školních střelb. Jeden instruktor poukazuje na malý počet příslušníků, kteří mají zkušenosti a drží soukromou střelnou zbraň.

Otázka č. 14: Vnímáte u příslušníků dostatečné znalosti právních předpisů určených pro řádný výkon služby?

Cílem otázky je zjištění, zda příslušníci berou důležitost právních předpisů určených k výkonu služby.

Polovina respondentů si myslí, že mají dostatečné znalosti, které jsou potřebné v praxi. Někteří kolegové hodnotí vědomosti jako průměrné, ale spíše záleží na jednotlivci a přístupu. Některým příslušníkům je to jedno a některým se musí více věnovat a aktivně provádět kontrolu. Jeden kolega upozorňuje na provázanost právních předpisů do samotné praxe.

Otázka č. 15: Myslíte si, že je u Vás dostatek vhodných příslušníků, kteří mohou působit ve speciálních jednotkách v rámci Vězeňské služby České republiky a absolvovat výcvik nad rámec běžného standardu?

Odpovědí na tuto otázku zjišťujeme, zda se z řad příslušníků nacházejí vhodní zkušení kandidáti, kteří mohou působit v operativně eskortní skupině, která eskortuje zvláště nebezpečné osoby např. do zdravotnických zařízení, k soudnímu líčení nebo v jednotce pod jednotným velením zaměřující se na nezákonná vystoupení vězňených osob.

Většina kolegů se shoduje na malém počtu možných adeptů z řad svých příslušníků. Jeden respondent dokonce jeví ve své organizační jednotce velký zájem, kde je možno si vybírat. Objevuje se i otázka, kdy se zohledňuje nejen fyzická připravenost, ale především morální předpoklady. Samozřejmě to záleží na samotné vůli příslušníků se do výcviku vůbec zapojit.

4.2.6 Vyhodnocení výzkumu

Pro výzkum, z důvodu objektivního a pravdivého vyjádření, byli vybráni známí kolegové autora, kteří působí taktéž jako instruktoři a zároveň zástupci vedoucího oddělení vězeňské stráže pro služební přípravu. Pouze 3 z 10 dotazovaných mají zkušenosti u jiných bezpečnostních sborů, což může být způsobeno dosazováním na tuto pozici většinou vlastními příslušníky z tohoto resortu bez kvalitního proškolení, jelikož Akademie VS ČR, která je výhradním poskytovatelem celoživotního vzdělávání, v posledních letech moc kurzů pro instruktory neposkytuje. Tento fakt může mít za následek nekvalitní výcvik a negativní dopad pro příslušníky.

Z šetření vyplývá, že všechna daná témata služební přípravy jsou nezbytnou povinností připravenosti k řádnému výkonu služby. Sice jsou určité preference, převážně přednost ke střelbám, ale ten hlavní důvod je ten, že některé věznice mají svojí soukromou střelnici a některé si musejí pro splnění střeleckých cvičení tyto prostory pronajímat za nemalou finanční částku. Výsledkem je velmi malá časová dotace v průběhu roku, během které nemají příslušníci dostatek prostoru pro kvalitní výcvik.

Dnešním trendem je převážně nábor mladých lidí, u kterých je znatelná absence základní vojenské služby a bezpečná manipulace se střelnou zbraní a donucovacími prostředky. Bylo tedy vhodné porovnat jejich přístup k výcviku oproti starším kolegům. Zjištěním se došlo k názoru, že s vyšším věkem přicházejí i dovednosti, ale dle zkušeností právě ti mladí jsou adaptabilnější a rádi přijímají nové informace.

Faktor, který může vzbuzovat určité slabiny u příslušníků ve výcviku je opět zmiňovaná malá časová dotace převážně na střeleckou přípravu a sebeobranu, jež vede k nechuti a nevyužitelnosti dle služebního zařazení jednotlivých příslušníků.

Ovlivnění kvality samotného výcviku je dle zjištění způsobena hned několika dalšími okolnostmi, a to momentální personální situací, kdy je potřeba zajistit řádný výkon služby a mnohdy se proto musejí výcviky rušit. Dále lze zmínit vytíženost zástupce vedoucího vězeňské stráže pro služební přípravu, jehož náplní služební činnosti není pouze služební příprava, ale zodpovídá také za krizové řízení ve věznici a utajované informace. V případě nepřítomnosti vedoucího oddělení zastupuje jeho činnost.

Při řešení mimořádných událostí na člověka působí převážně stres, který lze odbourat jedině častým a intenzivním výcvikem. Prozatím nedošlo k situaci, kdy by si příslušník nebyl jistý k provedení úkonu z důvodu nedostatku výcviku. Většinou se to řeší

fyzickou silou nebo váhovou, početní převahou. Co když ale nastane situace, že bude potřeba profesionálního přístupu. V tomto případě je zapotřebí využití taktiky a morálky jedině získáním řádného školení, kterého se díky nedostatku času příslušníkům nedostává. Za pozitivní hodnocení lze možno označit přístup, zápal a kladné hodnocení u příslušníků, kteří se ve svém volném čase věnují sportovním disciplínám, bojovému umění nebo jsou držiteli zbrojního průkazu včetně soukromé střelné zbraně. Tito jsou poté nejčastěji vybíráni do speciálních jednotek v rámci Vězeňské služby, jelikož jsou spolehliví, zkušenější a mají tendence plnit úkoly nad rámec běžného standardu.

Dle vlastních zkušeností a poznatků od kolegů jsem se utvrdil, že systém výcviku služební přípravy nesplňuje požadavky pro řádnou připravenost příslušníků. Bere motivaci některým z nich se plnohodnotně vzdělávat a učit novým věcem. Instruktoři určení pro samotné provádění jednotlivých témat výcviku nemají téměř žádné možnosti zúčastnit se odborných školení a tím získat vhodné zkušenosti, které využijí k zajištění kvalitních výcviků. Služební příprava tak ztrácí pružnost a efektivitu.

5 Návrh na zlepšení výcviku služební přípravy

V diplomové práci byla zpracována analýza zaměřující se konkrétně na služební přípravu u příslušníků Vězeňské služby České republiky. Byly provedeny rozhovory s vybranými kolegy autora, kteří jsou zkušenými instruktory v tomto resortu a na pozici zástupce vedoucího oddělení vězeňské stráže pro služební přípravu slouží již několik let. Pro objektivnější porovnání informací získaných od dotazovaných kolegů, byla zároveň poskytnuta i průměrná hodnocení jednotlivých témat služební přípravy za poslední tři roky. Získané výsledky z empirického šetření byly shrnuty a vyhodnoceny, na jejichž základě navrhuji možná zlepšení výcviku, která by mohla podpořit význam a efektivitu služební přípravy.

Návrhy na zlepšení výcviku služební přípravy:

- zřízení odborné komise z řad zkušených instruktorů k prozkoumání slabých míst při realizaci služební přípravy a nalezení vhodné koncepce ke zkvalitnění celého výcviku,
- navýšení časové dotace pro kvalitní a řádné provedení jednotlivých témat služební přípravy,
- zajištění pravidelných zdokonalovacích školení instruktorů k získání nových postupů a potřebné specializace,
- spolupráce na základě zpracování součinnostních dohod s jinými bezpečnostními sbory za účelem předávání zkušeností,
- navýšit počty nábojů pro příslušníky v průběhu roku,
- střelecká cvičení sjednotit tak aby, byla naplněna odbornost u všech příslušníků z důvodu jejich využití při vzniku mimořádné události,
- zpracování jednotné metodiky taktiky pro služební zákroky a eskortně operativní skupiny,
- zajištění více volnosti instruktorům při provádění výcviku,
- vhodnost nastavení fyzických předpokladů (výška, váha) pro proces přijetí do služebního poměru,
- respektování zpětné vazby při nalezení slabých míst školení,
- do výcviku více zařazovat modelové situace, které mohou ve VS ČR nastat,

- zvyšovat právní vědomí u příslušníků výkladem z praxe k lepšímu pochopení,
- zajistit a nabídnout možnost získání zbrojního průkazu,
- zavedení samostatného oddělení zaměřující se na výcvik služební přípravy, rozdělení náplně služební činnosti ZVOVS-SP a rozšíření o více členů zaměřující se na jednotlivá témata služební přípravy jako je to u Policie České republiky.

Veškeré zmíněné návrhy vycházejí z názorů vybraných kolegů zpracovatele této práce, kteří jsou zkušenými instruktory v tomto odvětví a dle samotné praxe autora, který zastává pozici zástupce vedoucího vězeňské stráže pro služební přípravu ve Věznici Všehrdy.

6 Závěr

Výcvik služební přípravy pro příslušníky Vězeňské služby České republiky je zakomponován do Programu celoživotního vzdělávání zaměstnanců Vězeňské služby České republiky a odráží tak současné požadavky penitenciární praxe a změny postavení ve služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů z ustanovení zákona č. 361/2003 Sb.

Cílem pro vypracování diplomové práce bylo navržení vhodných změn pro zajištění pružnosti a efektivity pro výcvik příslušníků zajišťujících výkon služby v českých věznicích.

Nejdříve následovalo zpracování literární rešerše, jejíž obsah se zabýval problematikou výcviku a vzdělávání zaměstnanců. Konkrétně byl popsán lidský kapitál, který tvoří výrobní činitel poskytující podniku osobitý charakter, kdy samotným prvkem jsou právě zaměstnanci. Lidské zdroje, jejichž specifickou činností je zaměření na lidský kapitál v organizaci. Na závěr teoretické části byl popsán samotný cyklus vzdělávání, jehož náplní je identifikace potřeby vzdělávání, plánování a realizace vzdělávání pracovníků a závěrečného vyhodnocování pro poskytnutí zpětné vazby a zjištění efektivity vzdělávání.

Pro potřeby šetření byla nejdříve provedena analýza základních informací o Vězeňské službě České republiky, rozdělení jednotlivých oddělení vykonávajících výkon služby působících v tomto resortu, nastínění celoživotního vzdělávání zaměstnanců a deskripce současného obsahu výcviku služební přípravy. Následně byly s 10 zkušenými instruktory provedeny strukturované rozhovory. Pro porovnání zjištěných dat jsem uvedl hodnocení výcviků služební přípravy za poslední tři roky, které mi dotazovaní kolegové poskytli.

V průběhu šetření v empirické části vyplynula skutečnost, že v některých organizačních jednotkách Vězeňské služby ČR se nedaří obsazovat pozice příslušníků na jednotlivých odděleních působících ve věznicích. Výcvik je tak zpravidla prováděn v nutné potřebě splnění minimálního obsahu, který je stanoven nařízením Generálního ředitelství VS ČR, z důvodu zajištění výkonu služby.

Po vyhodnocení výzkumu byl zkonstruován návrh na zlepšení výcviku služební přípravy na základě zjištěných dat z šetření a samotné praxe autora.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- ESTER EVANGELU, Jaroslava, VAN BOMMEL, Frank., JUŘIČKA, Ondřej. *Efektivita vzdělávání*. 1. vyd. Ostrava: Key publishing, 2013, 140 s. ISBN 978-80-7418-197-9.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*. 4. vyd. Praha: Portál, 2016, 440 s. ISBN 978-80-262-0982-9.
- KOLMAN, Luděk. *Výcvik zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství, 2005, 107 s. ISBN 80-86131-62-9
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- ŠTIKAR, Jiří a kol. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
- ULRICH, Dave, YOUNGER, Jon, BROCKBANK, Wayne, ULRICH, Mike. *Nová éra řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 304 s. ISBN 978-80-247-5090-3.
- URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. 3. publikace. Praha: Ústav práva a právní vědy o.p.s., 2013, 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.
- VILÁŠEK, Josef, FIALA, Miloš, VONDRÁŠEK David. *Integrovaný záchranný systém ČR na počátku 21. století*. 1. vyd. Praha: Karolinum Univerzity Karlovy, 2014, 190 s. ISBN 978-80-246-2477-8.
- VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9.

Zákony a nařízení

Zákon České národní rady č. 555/1992 Sb. ze dne 17. listopadu 1992 o Vězeňské službě a justiční stráží České republiky

Zákon č. 361/2003 Sb. ze dne 23. září 2003 o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

Nářízení generálního ředitele Vězeňské služby České republiky č. 23/2014 o vězeňské a justiční stráží

Nářízení generálního ředitele Vězeňské služby České republiky č. 5/2016 o zaměstnancích a příslušnících Vězeňské služby České republiky zabezpečujících výkon vazby, výkon trestu odnětí svobody a výkon zabezpečovací detence

Nářízení generálního ředitele Vězeňské služby České republiky č. 74/2007, kterým se upravují pravidla služební zdvořilosti a pořadová příprava ve Vězeňské službě České republiky

Nářízení generálního ředitele Vězeňské služby České republiky č. 3/2015 o střelecké přípravě ve Vězeňské službě České republiky

Nářízení generálního ředitele Vězeňské služby České republiky č. 7/2016, kterým se stanoví požadavky na tělesnou zdatnost uchazečů o přijetí do služebního poměru příslušníka Vězeňské služby České republiky a příslušníků Vězeňské služby České republiky

Nářízení generálního ředitele Vězeňské služby České republiky č. 8/2016, kterým se stanoví rozsah služební a profesní přípravy příslušníků a zaměstnanců Vězeňské služby České republiky

Nářízení generálního ředitele Vězeňské služby České republiky č. 4/2016 o postupu vazebních věznic, věznic a ústavů pro výkon zabezpečovací detence při vzniku nepokojů nebo jiných hromadných nezákonných vystoupení osob ve výkonu vazby, výkonu trestu odnětí svobody a osob ve výkonu zabezpečovací detence, o organizaci a provádění služebních zákroků pod jednotným velením, o výstroji a výzbroji příslušníků provádějících služební zákrok pod jednotným velením a eskorty nebezpečných osob

Elektronické zdroje

Vězeňská služba České republiky. Organizační struktura VS ČR [online]. [cit. 2017-1-23].

Dostupné z: <http://www.vscr.cz/generalni-reditelstvi-19/o-nas/organizacni-struktura-2/>

Vězeňská služba České republiky. Organizační struktura Věznice Všehrdy [online]. [cit.

2017-1-23]. Dostupné z: [http://www.vscr.cz/veznice-vsehrdy-96/o-nas-](http://www.vscr.cz/veznice-vsehrdy-96/o-nas-1634/organizacni-struktura-veznice-1117/)

[1634/organizacni-struktura-veznice-1117/](http://www.vscr.cz/veznice-vsehrdy-96/o-nas-1634/organizacni-struktura-veznice-1117/)

Vězeňská služba České republiky. Akademie Vězeňské služby České republiky. [online].

[cit. 2017-1-24]. Dostupné z: <http://www.vscr.cz/ivvs-straz-pod-ralskem-99/>