

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VĚZEŇSKÉ SLUŽBY ČR**

EDUCATION OF EMPLOYEES OF THE PRISON SERVICE  
IN THE CZECH REPUBLIC

Magisterská diplomová práce

**Bc. Marcela Krejčí**

Vedoucí magisterské diplomové práce: Mgr. Bartoňková Hana, Ph.D.

OLOMOUC 2015

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto magisterskou diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 9. března 2015

.....

Marcela Krejčí

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji touto cestou své vedoucí magisterské diplomové práce, paní Mgr. Haně Bartoňkové, Ph.D., za odborné vedení této práce, za přínosné a cenné rady, připomínky, náměty a povzbuzující slova.

**Obsah:**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>1. VĚZEŇSKÁ SLUŽBA ČESKÉ REPUBLIKY - INSTITUCE</b> .....	<b>8</b>
1.1 VĚZEŇSKÁ SLUŽBA ČESKÉ REPUBLIKY .....	8
1.2 STRUKTURA ORGANIZAČNÍHO ČLÁNKU VĚZEŇSKÉ SLUŽBY ČR.....	11
1.3 ORGANIZAČNÍ JEDNOTKY VĚZEŇSKÉ SLUŽBY ČR.....	12
<b>2. VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH</b> .....	<b>15</b>
2.1 SPECIFIKA VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH A VZDĚLAVATELÉ DOSPĚLÝCH .....	17
2.2 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ, DALŠÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....	19
<b>3. FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ</b> .....	<b>21</b>
3.1 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	21
3.2 OBLASTI FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ .....	24
3.3 FORMY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ .....	24
3.3.1 <i>Formy a metody firemního vzdělávání</i> .....	26
3.4 KOMPETENCE A KOMPETENTNÍ PRACOVNÍK .....	30
3.5 CÍL VZDĚLÁVÁNÍ .....	33
<b>4. HISTORIE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VĚZEŇSKÉ SLUŽBY ČR</b> .....	<b>35</b>
4.1 KRÁTKÝ EXKURZ DO HISTORIE VZDĚLÁVACÍCH KURZŮ .....	36
4.2 AKADEMIE VĚZEŇSKÉ SLUŽBY ČESKÉ REPUBLIKY .....	36
<b>5. VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VĚZEŇSKÉ SLUŽBY ČR</b> .....	<b>38</b>
5.1 STRUKTURA VZDĚLÁVÁNÍ VE VĚZEŇSKÉ SLUŽBĚ ČR.....	38
5.2 ÚVODNÍ VSTUPNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VĚZEŇSKÉ SLUŽBY ČR VE VĚZNICI MÍROV.....	40
<b>6. CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VĚZEŇSKÉ SLUŽBY ČR</b> .....	<b>42</b>
6.1 KONCEPCE CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VĚZEŇSKÉ SLUŽBY ČESKÉ REPUBLIKY .....	42
<b>7. ZÁKLADNÍ ODBORNÁ PŘÍPRAVA</b> .....	<b>46</b>
7.1 DRUHY ZÁKLADNÍ ODBORNÉ PŘÍPRAVY.....	47
<b>8. ZÁKLADNÍ ODBORNÁ PŘÍPRAVA B/1 V SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VĚZEŇSKÉ SLUŽBY ČR</b> .....	<b>50</b>
8.1 FÁZE SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ.....	50
8.2 FÁZE SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ VE VZTAHU K ZÁKLADNÍ ODBORNÉ PŘÍPRAVĚ B/1 .....	52
8.2.1 <i>Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb</i> .....	52
8.2.2 <i>Plánování vzdělávání</i> .....	55
8.2.3 <i>Realizace vzdělávání</i> .....	57
8.2.4 <i>Vyhodnocování vzdělávání</i> .....	59
<b>9. NÁVRH OPTIMALIZACE ZÁKLADNÍ ODBORNÉ PŘÍPRAVY B/1</b> .....	<b>62</b>
9.1 KONKRÉTNÍ NÁVRHY NA OPTIMALIZACI ZÁKLADNÍ ODBORNÉ PŘÍPRAVY B/1 .....	62

<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>66</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ .....</b>	<b>68</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>72</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>72</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>72</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>73</b>

## Úvod

Porušení zákona a odplata v podobě trestu, to je asi nejrozšířenější pojetí pojmu spravedlnost. Blaise Pascall tvrdí, že "Spravedlnost bez moci je bezbranná, moc bez spravedlnosti je tyranie." (Spravedlnost [online]). Výkon spravedlnosti v České republice vykonává, mimo jiné instituce, také Vězeňská služba České republiky (dále jen "Vězeňská služba ČR").

Posláním Vězeňské služby ČR je zajišťovat výkon vazby, výkon trestu odnětí svobody, ale také spravovat a střežit věznice, vazební věznice a detenční ústavy. Ve věznicích jsou na jedné straně umístěni jedinci, kteří si zde odpykávají tresty za jimi spáchané trestné činy, na straně druhé stojí příslušníci a občanskí zaměstnanci Vězeňské služby ČR, kteří jsou každý den vystavováni velké psychické zátěži. Zaměstnanci Vězeňské služby ČR jsou týmem kompetentních jedinců, kteří dobře zvládají stres, jsou emočně stabilní, komunikativní, psychicky odolní, kvalifikovaní a motivovaní pro výkon svého povolání.

Klientela ve vězeňských zařízeních se neustále mění, pachatelé trestné činnosti jsou stále vynalézavější a jimi realizované trestné činy jsou sofistikovanější. Statistika Vězeňské služby ČR uvádí, že k 31. 12. 2014 bylo umístěno ve vězeňských zařízeních ČR bezmála 19.000 osob (Měsíční statistiky Vězeňské služby ČR [online]). Na tuto situaci musí nutně reagovat také Vězeňská služba ČR, nejenom v rámci stále se zpříšňujícího přijímacího řízení probíhajícího u uchazečů do pracovního i služebního poměru, ale také celoživotním vzděláváním stávajících zaměstnanců. Vězeňská služba ČR na tuto situaci zareagovala tím, že i v této ekonomicky nepříliš příznivé době investuje nemalé částky do centrálního vzdělávacího střediska, jímž je Akademie Vězeňské služby ČR a také do nových vzdělávacích projektů, které jsou realizovány jak ze státního rozpočtu České republiky, tak v nemalé míře také za přispění fondů EU.

Východiska a záměry nové koncepce vězeňství v České republice uvádí, že ve vzdělávání nelze vidět jen prostředek ke zvyšování profesionální kvalifikace, ale vzdělávání vězeňského personálu zvyšuje sebevědomí, smysl pro solidaritu a kooperaci. Dále se v koncepci uvádí, že "Týmová práce je naprosto nezbytným předpokladem sociální služby v obtížných podmínkách, jakým vězení je." (Východiska a záměry nové koncepce vězeňství v České republice).

Vzděláváním zaměstnanců Vězeňské služby ČR se zabývalo již mnoho autorů, každý z jiného pohledu úhlu na danou problematiku. Ovšem tematiky základní odborné přípravy zaměstnanců Vězeňské služby ČR se většina z doposud napsaných prací dotýká jen okrajově. Z uvedeného důvodu jsem se rozhodla, zabývat se oblastí základní odborné přípravy zaměstnanců Vězeňské služby ČR v rámci této diplomové práce. Vzhledem k tomu, že i tato problematika je poměrně rozsáhlá, rozhodla jsem se zaměřit především na jeden typ základní odborné přípravy pro občanské zaměstnance. Cílem této diplomové práce je na základě odborné literatury a analýzy současného stavu základní odborné přípravy identifikovat případné nedostatky této části vzdělávání a navrhnout optimalizaci základní odborné přípravy B/1. Tato práce je zasazena do reálného prostředí jednoho z ozbrojených sborů České republiky, v němž, v rámci jedné z organizačních jednotek, pracuji od roku 2004, přičemž hlavní náplní mé práce je vzdělávání zaměstnanců. Při psaní této práce jsem použila odbornou literaturu, platnou legislativu, vzhledem k tématice také interní dokumenty a do jisté míry i osobní zkušenosti opírající se o mou praxi ve Vězeňské službě ČR.

# 1. Vězeňská služba České republiky - instituce

## 1.1 Vězeňská služba České republiky

Vězeňská služba České republiky (dále jen „Vězeňská služba ČR“) byla zřízena zákonem České národní rady č. 555/1992 Sb. o Vězeňské službě a justiční strážní České republiky (dále jen „zákon“). V úvodu uvedeného zákona, konkrétně v § 1 odst. 2 se píše, že „Vězeňská služba je ozbrojeným bezpečnostním sborem“. Vězeňská služba ČR spadá pod resort Ministerstva spravedlnosti České republiky (zákon č. 555/1992 Sb.).

„Posláním Vězeňské služby ČR je zajišťovat výkon vazby, výkon trestu odnětí svobody a bezpečnost a pořádek v soudních budovách. Vězeňská služba spravuje a střeží věznice a detenční ústavy. Dále střeží, předvádí a eskortuje vězněné osoby. K dalším úkolům patří výzkum v oboru penologie, jehož výsledky aplikuje v praxi.“ (Cíle a poslání VS ČR [online]).

Ve Vězeňské službě ČR, která je organizační složkou státu, pracují zaměstnanci ve služebním poměru a zaměstnanci v pracovním poměru. Ve služebním poměru jsou zaměstnání příslušníci, jejichž pracovní právní vztah k České republice se řídí zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. V pracovním poměru jsou zaměstnání občanští zaměstnanci, na které se vztahuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Toto rozčlenění zde uvádím především proto, že s pojmy příslušník a občanský zaměstnanec budu dále pracovat v kapitolách vztahujících se k Vězeňské službě ČR.

Zaměstnanci Vězeňské služby ČR v rámci svých služebních a pracovních povinností zabezpečují provoz věznic, zajišťují logistické služby, ale také poskytují specializovanou péči odsouzeným ve věznicích a detenčních ústavech, nebo obviněným, kteří jsou umístěni ve vazebních věznicích. Svými činnostmi se zaměstnanci snaží, mimo výše uvedené, také předcházet vzniku mimořádných událostí ve věznicích, navrhnou opatření na řešení mimořádných událostí a zkoumají důvody vzniku těchto událostí. Pracovní a služební povinnosti zaměstnanců tohoto ozbrojeného sboru jsou natolik rozmanité, že nebylo možné vzdělávat zaměstnance pouze v rámci adaptačního procesu přímo ve věznicích a vazebních věznicích, ale vzdělávání všech zaměstnanců, občanských zaměstnanců i příslušníků, se postupem času muselo soustředit na jedno místo, do Akademie Vězeňské služby ČR (více v kapitole 4.1).

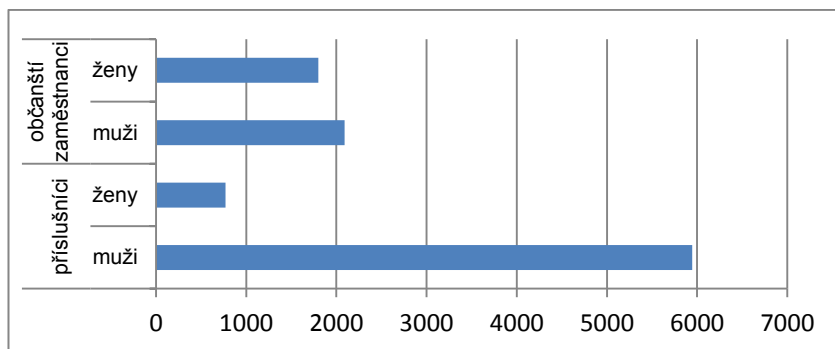


Vězeňská služba ČR působí v rámci 35 věznic. K 31. 12. 2013 bylo ve věznicích a vazebních věznicích umístěno celkem 16.645 odsouzených a obviněných. Ve Vězeňské službě ČR pracovalo k 31. 12. 2013 celkem 10.608 zaměstnanců, z uvedeného počtu je 6.716 příslušníků ve služebním poměru (muži 5.945, ženy 771) a 3.892 občanských zaměstnanců (muži 2.091 a ženy 1.801) (Statistická ročenka 2013 [online]).

Tabulka č. 1 Složení zaměstnanců Vězeňské služby ČR (vlastní zpracování)

rok 2013	příslušníci		občanští zaměstnanci	
	muži	ženy	muži	ženy
	5945	771	2091	1801

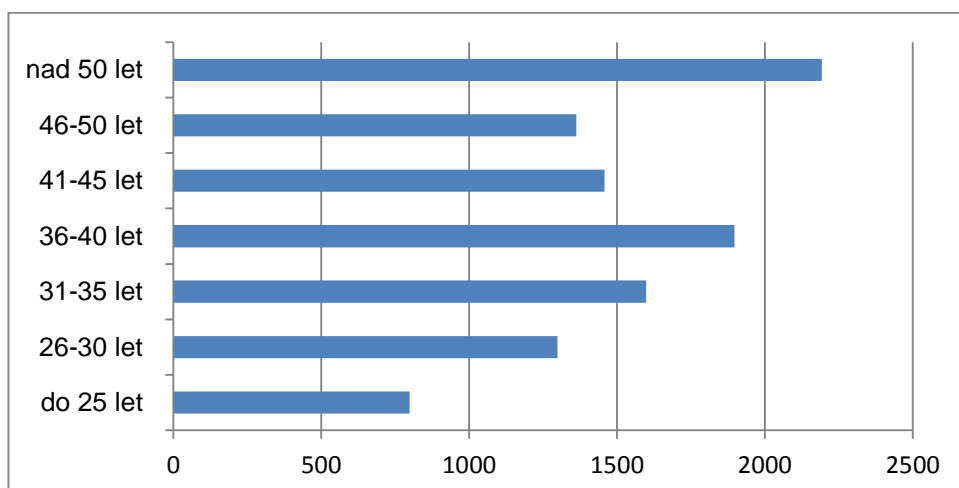
Graf č. 1 Složení zaměstnanců Vězeňské služby ČR (vlastní zpracování)



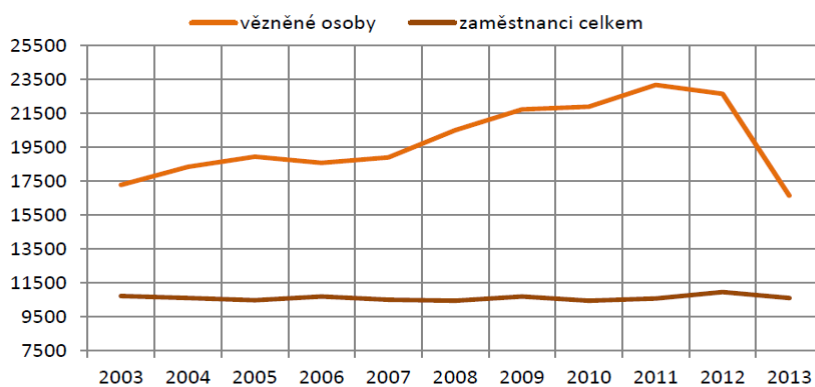
Tabulka č. 2 Věkové složení zaměstnanců Vězeňské služby ČR (vlastní zpracování)

rok 2013	do 25 let	26-30 let	31-35 let	36-40 let	41-45 let	46-50 let	nad 50 let	celkem
	799	1 299	1 599	1 897	1 458	1 363	2 193	10 608

Graf č. 2 Věkové složení zaměstnanců Vězeňské služby ČR (vlastní zpracování)



Graf č. 3 Vývoj počtu zaměstnanců Vězeňské služby ČR a vývoj počtu osob ve vězeňských zařízeních (Statistická ročenka 2013 [online])



## 1.2 Struktura organizačního článku Vězeňské služby ČR

Vězeňská služba ČR je správní úřad, který má třístupňovou organizační strukturu. Vedení a řízení Vězeňské služby ČR realizuje Generální ředitelství Vězeňské služby ČR, které je považováno za top management. *Top management* Vězeňské služby ČR tvoří generální ředitel, náměstek generálního ředitele pro bezpečnost a kontrolu, náměstek generálního ředitele pro vzdělávání a odborné zacházení, náměstek generálního ředitele pro ekonomiku a logistiku, vrchní ředitel kanceláře generálního ředitele. *Střední management* Vězeňské služby ČR je tvořen řediteli jednotlivých odborů Generálního ředitelství Vězeňské služby ČR a řediteli věznic, vazebních věznic a ústavů zabezpečovací detence. Poslední úroveň organizační struktury Vězeňské služby ČR tvoří *liniový management*, který se stává z jednotlivých věznic, vazebních věznic a ústavů zabezpečovací detence, jenž mají vlastní organizační schéma. Věznice, vazební věznice a ústavy zabezpečovací detence jsou nazývány organizačními jednotkami Vězeňské služby ČR. Organizační jednotky nejsou samostatnými jednotkami v pravém slova smyslu, jelikož podléhají centrálnímu řízení Generálního ředitelství Vězeňské služby ČR a z tohoto důvodu jsou také zahrnuty v organizační struktuře Generálního ředitelství Vězeňské služby ČR.

Z pohledu členění dle činností jednotlivých úseků je možné Vězeňskou službu ČR členit na vězeňskou stráž, justiční stráž a správní službu. Vězeňská stráž a justiční stráž mají postavení ozbrojeného sboru a správní služba zabezpečuje organizační, personální, ekonomickou, zdravotní, výchovnou a další odbornou činnost.

Vězeňská služba ČR spravuje a střeží celkem 36 organizačních jednotek, z nichž je 11 vazebních věznic a 24 věznic, které lze dle způsobu vnějšího střežení a zajištění bezpečnosti členit do čtyř typů (s dohledem, s dozorem, s ostrahou a se zvýšenou ostrahou) a 36 organizační jednotkou je Akademie Vězeňské služby ČR. Vězeňská služba ČR disponuje speciálně zaměřenými věznicemi pro mladistvé, pro ženy a matky s dětmi. V rámci jedné věznice bývají zřízena oddělení různých typů, pokud tím není ohrožen účel výkonu trestu (Nařízení generálního ředitele č. 31/2014).

### 1.3 Organizační jednotky Vězeňské služby ČR

V této kapitole se v krátkosti zmíním o územním rozložení věznic, vazebních věznic a ústavů pro výkon zabezpečovací detence. Ve sbírce nařízení generálního ředitele Vězeňské služby České republiky (dále jen "NGŘ") č. 31/2014 byl zveřejněn organizační řád Vězeňské služby České republiky, ve kterém je uvedeno, že Vězeňská služba ČR se člení na organizační jednotky, kterými jsou (NGŘ č. 31/2014):

- Generální ředitelství Vězeňské služby ČR (dále jen "generální ředitelství")
- vazební věznice
- věznice
- ústav pro výkon zabezpečovací detence
- Akademie Vězeňské služby ČR
- škola pro osoby ve výkonu vazby nebo trestu odnětí svobody.

V čele Vězeňské služby ČR stojí generální ředitel Vězeňské služby (dále jen "generální ředitel"), který je jmenován a odvoláván ministrem spravedlnosti. Generální ředitel řídí Vězeňskou službu ČR a za její činnost je osobně odpovědný ministrovi spravedlnosti, jehož i ve vymezeném rozsahu v otázkách týkajících se vězeňství zastupuje. Generální ředitel jménem státu činí právní úkony za Vězeňskou službu ČR, jmenuje a odvolává ředitele věznic, vazebních věznic a dalších organizačních jednotek Vězeňské služby ČR (NGŘ č. 31/2014).

Obrázek č. 1 Organizační jednotky (Organizační jednotky VS ČR [online])



Vazební věznice, věznice, ústavy pro výkon zabezpečovací detence a Akademie Vězeňské služby ČR, neboli organizační jednotky, jsou uspořádány s přihlédnutím ke krajskému uspořádání do čtyř regionů. V čele regionu stojí regionální ředitel, kterého do funkce jmenuje a z funkce odvolává generální ředitel. O změnách regionálního uspořádání a příslušnosti organizačních jednotek Vězeňské služby ČR k regionům rozhoduje taktéž generální ředitel (NGŘ. 42/2013).

Obrázek č. 2 Regionální uspořádání Vězeňské služby ČR (příloha k NGŘ 42/2013)



..

Organizační schémata jednotlivých věznic, vazebních věznic a detenčních ústavů jsou zpracována podobně, jako organizačního členění Generálního ředitelství Vězeňské služby ČR, liší se pouze drobnými odchylkami, které jsou způsobeny typem jednotlivých věznic, proto zde uvádím pouze jeden příklad za všechny, a to organizační schéma Věznice Mirov (viz příloha č. 2).

Autoři Bělohlávek, Košťan a Šuleř vymezují uvedený typ organizační struktury jako štíhlou organizační strukturu. Charakteristickým znakem organizace s takto uspořádanou organizační strukturou je to, že každý vedoucí pracovník má poměrně malý počet podřízených, dle tvaru organizační struktury lze hovořit o funkcionálním uspořádání. Dalším znakem tohoto typu organizace jsou přesně definovaná pracovní místa, jejich náplň vč. odpovědností. Nevýhodou tohoto uspořádání organizace je existence poměrně velkého množství interních předpisů

pro řešení téměř každé situace, což ovšem souvisí s naprostou neschopností rychle reagovat na změny (Bělohlávek, Košťan a Šuleř 2006, s. 92-100). Jen pro ilustraci uvádím, že ve Vězeňské službě ČR je každý rok vydáno průměrně 70 NGRŘ a cca 100 Nařízení ředitelů jednotlivých věznic.

Touto kapitolou ukončuji svůj krátký exkurz představující Vězeňskou službu ČR jako organizační složku státu. Výše uvedené pojednání o Vězeňské službě ČR jsem uvedla v této práci především proto, aby bylo zřejmé, o jak velkou "organizaci" se vlastně jedná, ať už množstvím organizačních jednotek, jejich polohou v České republice, tak také rozmanitostí typů jednotlivých organizačních jednotek. Na jednotlivé části tohoto textu se budu ještě odkazovat v kapitolách, které budou věnovány vzdělávání ve Vězeňské službě ČR.

## 2. Vzdelávání dospělých

Dříve, než přejdu k samotnému představení vzdělávání ve Vězeňské službě ČR, považuji za důležité, vymezit alespoň základní terminologii, kterou budu dále ve své práci používat. Níže uvedená terminologie je společná pro vzdělávání dospělých, ať už jsou zaměstnání v jakékoliv organizaci, ale i pro vzdělávání těch dospělých jedinců, kteří aktuálně nejsou v pracovním poměru u žádné organizace a ani nejsou v jiném pracovním právním vztahu.

Vzdělávání je možné charakterizovat jako proces, v němž si prostřednictvím vyučování člověk osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou vnitřním zpracováním, učením, přetváří ve vědomosti, dovednosti a návyky. Vzdelávání se odehrává mezi dvěma činiteli, jimiž jsou vzdělavatel a vzdělávaný (Mužík 2004, s. 13). "Z pohledu vzdělavatele jde o vyučování, z pohledu vzdělávaného jde o učení." (Mužík 2004, s. 13). Tureckiová tvrdí, že "Pojem **vzdelávání** (nikoliv jen v podnikovém kontextu) se používá pro označení cílevědomého procesu přípravy jedince pro určité sociální (pracovní) role." (Tureckiová 2004, s. 96).

Vzdelávání dospělých je již mnoho let velmi diskutovaným tématem mezi odborníky, ale i mezi laickou veřejností. Barták uvádí, že "Vzdelávání dospělých představuje celoživotní proces, umožňující člověku "držet krok" se změnami v oblasti ekonomického, kulturního, společenského a politického života." (Barták 2008, s. 10). Vzdelávání dospělých je procesem, který zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity realizované dospělými jedinci a to jak v rámci formálního, tak neformálního, případně informálního vzdělávání. Armstrong chápe vzdělávání jako nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, postojů a znalostí, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly (Armstrong 2007, s. 462). "Vzdelávání dospělých je součástí vzdělávacího systému. Spolu se vzděláváním dětí a mládeže tvoří součást celoživotního učení/vzdelávání." (Průcha a Veteška 2012, s. 275). Mužík ve své knize *Andragogická didaktika - Řízení vzdělávacího procesu* uvádí, že diskuze o vzdělávání dospělých byla zaregistrována již v 50. letech minulého století v USA, kdy vyšla např. práce *Informal Adult Education* autorů Knowlese a Overstreeta (Mužík 2010, s. 22-23).

To, že je kvalitní vzdělávání dospělých důležité a pro společnost má velký význam, dokazuje mimo jiné i skutečnost, že si své místo mezi mnoha tradičními vědními obory získal i vědní obor užívající název *Andragogika*. *Andragogika*

je vědeckou disciplínou, která se mimo jiné zabývá veškerými procesy a souvislostmi učení a vzdělávání dospělých. Za objekt andragogiky je považován dospělý jedinec, předmětem andragogiky je celková edukační realita dospělých. Andragogika je považována za induktivní vědu zkoumající především teorii a praxi vzdělávání dospělých, ale také oblast poradenství a péče o dospělé jedince, které je nazýváno integrální andragogikou (Průcha a Veteška 2012, s. 33). V tomto pojetí chápou integrální andragogiku také další autoři, mezi které např. patří Jochmann a Šimek. Autoři Veteška a Tureckiová uvádí, že v poslední době bývá spojován pojem andragogika s formováním a pomocí dospělým lidem, tak aby byli schopni se přizpůsobovat stále se měnícímu vnějšímu světu (Veteška a Tureckiová 2008, s. 15 a s. 18).

Vzdělávání dospělých se v jednotlivých zemích liší, což je způsobeno především rozdílností v systémech vzdělávání. Jak uvádí Palán, lze všeobecně vzdělávání dospělých chápat jako významný nástroj společenského rozvoje a prosperity. Pojem vzdělávání dospělých je ve většině evropských zemí ztotožňován s pojmem další vzdělávání a je zpravidla vymezeno zákonem (Palán 2002, s. 237). V České republice je vzdělávání dospělých i v dnešní době věnována menší pozornost, než je tomu v zahraničí. I přesto lze konstatovat, že již většina dospělé populace v České republice pochopila, že vzdělávání v dospělém věku je důležité. Stává se součástí životů dospělých jedinců, protože tito chápou, že právě vzdělávání je jejich platnou a velmi ceněnou vstupenkou pro vstup na neustále se měnící trh práce. Barták tvrdí, že "Pouze široká mezioborová vzdělanost nám umožní participovat na hospodářském vývoji světa a eliminovat negativní socioekonomické dopady na jednotlivce." (Barták 2008, s. 10).

Pro vzdělávání jsou dle Tureckiové typické následující charakteristiky (Tureckiová 2004, s. 96):

- procesuální charakter
- dlouhodobý průběh (dnes se hovoří o celoživotním vzdělávání)
- primární zaměření na potřeby jednotlivce



## 2.1 Specifika ve vzdělávání dospělých a vzdělavatelé dospělých

Barták považuje vzdělávání dospělých za průřezovou disciplínu, která má aspekty pedagogické, sociologické, ekonomické, politické, psychologické, právní i etické (Barták 2008, s. 17). Autor dále zdůrazňuje, že "Úspěšná výchovná a vzdělávací práce s dospělým účastníkem vyžaduje respektování jeho zvláštností a využívání "silných stránek" jeho osobnosti." (Barták 2008, s. 17). Vzdělávání dospělých je specifické především tím, že vzdělávání probíhá mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, kteří jsou navzájem v určitém partnerském vztahu, nikoliv ve vztahu, kdy je vzdělavatel pouze nositelem a předavatelem informací a vzdělávaný je naopak pouhým pozorovatelem a příjemcem těchto informací, jak je tomu u vzdělávání dětí. S pojmem vzdělavatel dospělých Vězeňská služba ČR ve svých dokumentech nepracuje a tudíž se ani v praxi nepoužívá. V dokumentech, kterými jsou např. metodiky, nařízení, studijní materiály atd., bývají vzdělavatelé ve Vězeňské službě ČR označováni jako mentoři, instruktoři, kouči a lektori. Z uvedeného důvodu budu dále specifikovat a následně v této práci používat tato označení pro vzdělavatele dospělých. I když vím, že se v odborné literatuře i praxi používá nepřeborné množství pojmenování pro vzdělavatele dospělých, není cílem mé práce pouze obsáhle sumarizovat veškeré odborné termíny označující vzdělavatele dospělých, ale v rámci této kapitoly chci pouze terminologicky vymezit ty pojmy, které budu následně v práci používat.

**Mentorem** označují autoři Průcha a Veteška v andragogickém slovníku odborníka, který poskytuje pracovníkovi poradenství v rámci sebevzdělávání, vede jej k získání znalostí a dovedností potřebných pro výkon nové práce a to pomocí praktických rad a soustavné podpory (Průcha a Veteška 2012, s. 171). Medlíková k tomuto vymezení dodává, že "Mentor uvádí svého svěřence do filozofie firmy, procesů a souvislostí" a zpravidla se jedná o služebně a nezřídka i věkově starší osobu (Medlíková 2010, s. 15).

**Instruktořem** je dle Mužíka odborný školitel, zpravidla vedoucí praktický výcvik, který je zaměřený na osvojení intelektuálních, motorických a senzomotorických dovedností a profesních návyků (Mužík 2010, s. 217). Vězeňská služba ČR vymezuje instruktora jako služebního funkcionáře, nebo jím pověřenou osobu, která provádí praktický výcvik, zaměřený na osvojení příslušných dovedností a služebních návyků (NGŘ 55/2010).

**Koučem** označuje Mužík vzdělavatele zaměřeného na usměrňování pracovního výkonu, jednání a chování lidí, jednání a chování lidí spojené s bezprostřední spoluprací a komunikací s účastníkem (Mužík 2010, s. 217). Průcha a Veteška tvrdí, že má kouč zpravidla osobní přístup ke vzdělávání na pracovišti a jeho cílem je plně rozvinout potenciál koučovaného. Kouč pomáhá koučovanému v uvědomění si možností a konkrétního naplňování cílů, které si sám koučovaný stanovil (Průcha a Veteška 2012, s. 154-155).

Za **lektora** je dle Mužíka všeobecně považován vzdělavatel dospělých, přičemž se dle něj ve své podstatě jedná o učitele dospělých (Mužík 2010, s. 217). "Lektor je základním činitelem pro naplnění učebních cílů v andragogické interakci. Metodicky se podílí i na přípravě vzdělávacího projektu, včetně stanovení adekvátních forem a metod vzdělávání." (Průcha a Veteška 2012, s. 162-163).

Ať už pro vzdělavatele dospělých použijeme jakékoliv odborné pojmenování, měl by mít každý z nich vždy na paměti, že dospělí lidé mají určitou míru znalostí, dovedností a postojů k dané problematice, tzv. prekonceptů, se kterými do vzdělávacího procesu vstupují a na těchto základech je nutné stavět. Barták uvádí, že dospělý jedinec na základě svých životních a pracovních zkušeností přijímá poznatky diferencovaněji a kritičtěji, přičemž do vzdělávacího procesu vstupuje převážně dobrovolně, což v důsledku znamená, že má jistou studijní motivaci a zájem na dalším rozvoji (Barták 2008, s. 17). Dospělí spojují další vzdělávání především s potřebou neustálého sebezdokonalování jak v profesním, tak v soukromém životě. Dle Bartáka je také důležité si uvědomit, že se dospělí vyznačují praktickou, až pragmatickou orientací, "chtějí vědět, k čemu jim učení bude, čeho mohou dosáhnout, jaké efekty jim to přinese." (Barták 2008, s. 17).

Vyučující by měl k dospělým jedincům přistupovat jako k sobě rovným a při vzdělávání využívat především jejich vnitřní motivace. Barták tvrdí, že čím lépe známe své posluchače, především míru a kvalitu jejich životních zkušeností, předchozího vzdělání, jejich názorů, přesvědčení a zájmů, tím lépe na ně můžeme didakticky působit (Barták 2008, s. 20).

Problémem u vzdělávání dospělých je správná motivace a udržení pozornosti. Toto platí jak pro vzdělávání zájmové, tak pro vzdělávání profesní, kterému se v této práci budu zejména věnovat. Motivací ke vzdělávání v dospělém věku může být např. potřeba získat nové znalosti pro získání nového zaměstnání nebo udržení stávajícího zaměstnání, únik z každodenního stereotypu, případně získání nových

přátel, nebo kombinace uvedených důvodů, což je velmi pravděpodobné. Mezi demotivující faktory lze zařadit časovou náročnost vzdělávání, nebo obavy z neúspěchu, které jsou s největší pravděpodobností nejčastější překážkou ve vzdělávání dospělých jedinců.

## 2.2 Profesní vzdělávání, další profesní vzdělávání a firemní vzdělávání

Vzhledem k tomu, že je cílem této práce návrh optimalizace základní odborné přípravy, která je nedílnou součástí vzdělávání zaměstnanců Vězeňské služby ČR, považuji za důležité, vymezit základní pojmy, které budu dále v textu používat.

Pojem **profesní vzdělávání** v sobě dle Bartoňkové zahrnuje celou přípravu na povolání, tedy přípravu školskou, ale i všechny formy vzdělávání dospělých, které jsou obsahově spjaté s výkonem povolání nebo zaměstnání (Bartoňková 2010, s. 16). Pro upřesnění tohoto pojmu uvádím, že se v praxi jedná o vzdělávání na odborných školách připravující studenty na budoucí povolání, ale také rekvalifikační kurzy, periodická školení a další kvalifikační vzdělávání.

**Další profesní vzdělávání** vymezuje Bartoňková jako součást vzdělávání dospělých (Bartoňková 2010, s. 16). Barták k vymezení profesního vzdělávání uvádí, že toto vzdělávání zahrnuje kvalifikační vzdělávání, periodická školení a rekvalifikační vzdělávání (Barták 2008, s 11).

Dalším pojmem, kterému budu v této části diplomové práce věnovat větší prostor, je **firemní vzdělávání**, někdy také uváděné jako **podnikové vzdělávání**. Již z názvu je zřejmé, o jaký druh vzdělávání se jedná. Jde v podstatě o vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou. Do tohoto typu vzdělávání lze obecně zařadit jak vzdělávání, které probíhá v dané organizaci případně v jejím školicím středisku, tak i vzdělávání, které je prováděno externí firmou většinou tzv. na objednávku (Bartoňková 2010, s. 16-17). Firemní vzdělávání lze sice definovat mnoha způsoby, ale pro tuto práci jsem se rozhodla využít terminologické vymezení tohoto pojmu dle Bartoňkové, která uvádí, že: „Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, „co je“, a tím, „co je žádoucí.“ (Bartoňková 2010, s. 11). Tuto definici jsem si vybrala z mnoha možných definic proto, že dle mého názoru nejvýstižněji specifikuje podstatu firemního vzdělávání a dále proto, že je cestou k cíli této práce, jímž je návrh optimalizace základní odborné přípravy

zaměstnanců Vězeňské služby ČR. Proto se v následujících kapitolách budu tímto druhem vzdělávání podrobněji zabývat.

### 3. Firemní vzdělávání

#### 3.1 Rozvoj lidských zdrojů

V rámci této kapitoly se budu zabývat teorií vztahující se ke strategickému rozvoji lidských zdrojů. Pokusím se v krátkosti nastínit, proč je důležitý rozvoj pracovníků a jak na tuto skutečnost reagují firmy.

Armstrong uvádí, že "Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly." (Armstrong 2007, s. 462).

Tureckiová tvrdí, že "Pojem **vzdělávání** (nikoliv jen v podnikovém kontextu) se používá pro označení cílevědomého procesu přípravy jedince pro určité sociální (pracovní) role." (Tureckiová 2004, s. 96).

Jak uvádí Petrušek, je naše současná společnost označována jako "společnost znalostí". Koncept společnosti znalostí se zakládá především na skutečnosti, že se vzdělávání stalo klíčovým prvkem pro rozvoj jedinců i pro rozvoj celých společností. Petrušek dále uvádí, že současná společnost rozvíjí kulturní kapitál, jenž je reprezentován disponibilním věděním, získanou kvalifikací a dosaženým vzděláním (Petrušek 2007, s. 407-410). Z uvedeného tvrzení vyplývá, že sociální rozdíly mezi lidmi ve společnosti se posunuly do roviny disponibilního věděním. Uvedenou skutečnost je možné aplikovat i na firmy, které jsou trhem nuceny ke stále vyšší dynamičnosti.

Tomuto trendu se přizpůsobuje také vzdělávání, které musí být nejen dynamické, ale především dlouhodobé. Jednotlivci i firmy si uvědomují, že již dávno pominuly doby, kdy jednou nabyté věděním získané v rámci přípravy na budoucí povolání, bylo dostačující po celou dobu ekonomické aktivity daného jednotlivce. Celoživotní učení se v moderní společnosti 21. století stává součástí moderního života (Rabušicová, Rabušic 2008, s. 25-29). Důležitým nástrojem pro dosažení nastavené podnikové strategie je strategický rozvoj lidských zdrojů, který je založený na rozvoji a vzdělávání lidských zdrojů. Armstrong tento nástroj dle Waltona definuje takto: "Strategický rozvoj lidských zdrojů znamená takové zavádění, vyřazování, modifikování, řízení a usměrňování procesů, které všechny jedince i týmy vybavuje dovednostmi, znalostmi a schopnostmi, které potřebují, aby byli schopni plnit současné i budoucí úkoly požadované organizací." (Armstrong 2007, s. 443).

"Základním cílem strategického rozvoje lidských zdrojů je zvýšit schopnost lidských zdrojů v souladu s přesvědčením, že lidský kapitál organizace je hlavním zdrojem konkurenční výhody. Týká se tedy zabezpečování toho, aby organizace měla pro uspokojování svých současných a budoucích potřeb k dispozici správnou kvalitu lidí. Toho se dosahuje vytvářením promyšleného a komplexního rámce pro rozvíjení lidí." (Armstrong 2007, s. 443).

Dle autorů Rabušice a Rabušicové se potřeba vzdělávání dospělých v rámci celoživotního učení vyvinula na základě působení tří sociálních sil, kterými jsou (Rabušicová, Rabušic 2008, s. 9-14):

- rychlost probíhající sociální změny
- zastarávání celé řady zaměstnání
- proměny hodnotových systémů.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků jsou důležitou součástí života každé organizace, která chce být na trhu konkurenceschopná a vykazovat zisky. Jedná se o proces učení, kterým jsou připravováni noví i stávající zaměstnanci na osvojení nových znalostí a technických dovedností. Prostřednictvím vzdělávání se u zaměstnanců rozvíjí nejenom schopnosti a dovednosti vztahující se k pracovním činnostem, ale také do jisté míry postoje a chování, čímž se stávají efektivnějšími při vykonávání zadaných pracovních úkolů. Firmy vynakládají nemalé finanční prostředky na firemní vzdělávání zaměstnanců a nespolehnou pouze na to, co se zaměstnanci sami naučí. Firmy pohlíží na investice do vzdělávání svých zaměstnanců jako na investice do budoucnosti, které jim přinesou nemalý zisk.

Zvyšující se konkurence na mezinárodních trzích nutí firmy k rozvoji zaměstnanců, s cílem maximalizovat jejich produktivitu a flexibilitu. Pohybující se a stále se měnící globální ekonomika volá po nových pracovních řádech, vyžaduje flexibilní, multi-kvalifikované znalosti a přizpůsobivé pracovní síly na všech úrovních. Společnosti poskytující různorodá školení a vzdělávací programy, mají silnou personální výhodu oproti konkurentům, protože firemní vzdělávání přispívá nejenom k zisku a produktivitě, ale také do značné míry snižuje fluktuaci zaměstnanců

a zvyšuje jejich loajalitu vůči společnosti, jelikož celoživotní vzdělávání je v současnosti součástí životního stylu lidí (Kriemadis, Kourtesopoulou 2008, s. 33).<sup>1</sup>

Péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace se v současné době stává jedním z nejdůležitějších úkolů personální práce. Je potřeba zajistit, aby struktura rozvoje pracovních schopností a dynamika byla v souladu s dynamikou a strukturou rozvoje techniky využívané nebo využitelné v organizaci. Dále je důležité, aby pracovníci organizací byli schopni pružně reagovat na požadavky a potenciální možnosti trhu i na potřebu neustálého zdokonalování systému řízení organizace. Nejnovější metody řízení a soudobý charakter práce v organizacích vyžadují nejen pracovníky náležitě odborně připravené, kteří jsou schopni si v případě potřeby osvojovat nové odborné znalosti a dovednosti, ale především pracovníky, kteří disponují žádoucími rysy osobnosti. V dnešní době již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, jakými jsou např. zácvik, doškolování nebo přeškolování, nýbrž stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo. V neposlední řadě je důležité klást důraz i na formování osobnosti pracovníků, především na formování jejich hodnotových orientací, přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace. Tyto rozvojové aktivity formují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny (Koubek 2001, s. 237). "Formování pracovních schopností v moderních systémech personální práce překračuje hranice pouhé kvalifikace a stále více zahrnuje i formování sociálních vlastností, formování osobnosti pracovníka" (Koubek 1997, s. 207).

Tureckiová uvádí, že základním cílem firemního vzdělávání není, nebo by neměl být, pouze rozvoj či změny způsobilosti (odborná způsobilost, kvalifikace), ale především dosažení změn v myšlení, cítění a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj firmy a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti (Tureckiová 2004, s. 92). Armstrong považuje za cíl politiky a programů vzdělávání v organizacích zabezpečení kvalifikovaných, vzdělaných a schopných lidí, kteří jsou potřební k uspokojení současných i budoucích potřeb organizací (Armstrong 2007, s. 461).

---

<sup>1</sup> Pro zajímavost uvádím, že v roce 2001 byla Workforce Economy zveřejněna informace, že přes 90 % společností poskytuje svým zaměstnancům komunikační a manažerské vzdělávání, které je zaměřeno především na time management, rozhodování, řízení změn, prezentační dovednosti atd. (Kriemadis, Kourtesopoulou 2008, s. 32).

### 3.2 Oblasti firemního vzdělávání

Rozvoj lidských zdrojů řeší zaměstnavatelé prostřednictvím firemního vzdělávání. Pojem firemní vzdělávání, tak jak jej budu používat i dále v této práci jsem teoreticky ukotvila v kapitole 1.2. Abych mohla v praktické části této diplomové práce uvést konkrétní podobu firemního vzdělávání ve Vězeňské službě ČR, vymezuji v následujícím textu oblasti, které vzdělávání ve firmě zahrnuje.

Vzdělávání ve firmě dle Bartoňkové zahrnuje 5 základních oblastí (Bartoňková 2010, s. 17):

- a) vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti
- b) prohlubování kvalifikace (doškolení)
- c) rekvalifikaci (přeškolení)
- d) profesní rehabilitaci (opětovné zařazení osob se zdravotním postižením)
- e) zvyšování kvalifikace

Vzdělávání ve firmě může být zajištěno různými způsoby, může jej vést personalista, vzdělávací agentura nebo se zaměstnanec může vzdělávat sám.

### 3.3 Formy a metody vzdělávání

Ve firemním vzdělávání, jakož i v jakékoliv podobě vzdělávání, je nutné určit jak formu vzdělávání, tak i metody vzdělávání. Přičemž Mužík uvádí, že "Didaktickou formou většinou rozumíme určitý organizační rámec výuky, tj. vyučování a učení. Jsou to vlastně různé způsoby řízení, organizace a regulace didaktického procesu." (Mužík 2010, s. 83). K tomuto vymezení se přiklání i další autor, Barták, který taktéž uvádí, že didaktické formy jsou určitým organizačním rámcem výuky (Barták 2003, s. 92).

Mezi didaktické formy ve vzdělávání dle Mužíka patří čtyři základní (Mužík 2010, s. 84):

- 1) **přímá výuka** spočívající v přímém kontaktu lektora a účastníka, někdy se také uvádí termín "prezenční" vzdělávání. Přičemž autor uvádí, že "Teorie i praxe ukazují,



že tato forma práce lektora je založena na přímém partnerství ve výuce."

- 2) **distanční vzdělávání** je specifické tím, že lektor i účastník jsou v průběhu výuky odděleni v čase i prostoru a komunikace mezi nimi probíhá prostřednictvím studijních materiálů, případně přes krátkodobé semináře nebo konzultace. V rámci distančního vzdělávání se v současné době objevují i moderní multimediální výukové kurzy.
- 3) **kombinovaná výuka** je založena na lektorem řízeném samostudiu účastníků a má mnoho podob. Mohou ji tvořit vstupní semináře, individuální studium, tréninkové kurzy, závěrečné zkoušky nebo jiné formy ověřování účastníků.
- 4) **sebevzdělávání** je specifické tím, že účastník vyučovacího procesu a lektor jsou vlastně jednou osobou. Jde v podstatě o individuální učení založené na intranetu, prostřednictvím CD ROM apod. V současné době roste význam e-learningu a to v jeho různých podobách.

Z výše uvedeného vyplývá, že didaktická forma vzdělávání je závislá především na míře a charakteru kontaktu vzdělavatele a účastníka vzdělávání. Mužík dále uvádí, že "Volba vzdělávacích forem má pro didaktický proces často velký význam." (Mužík 2010, s. 88). Při výběru formy vzdělávání jsou ještě důležitá dvě hlediska, a to hledisko didaktické a ekonomické. Přičemž didaktické hledisko autor specifikuje jako nutnost naučit v relativně krátké době co nejvíce. Ekonomické hledisko autor vidí především ve zvažování nákladů na výuku, kapacitních a časových zřetelů apod. (Mužík 2010, s. 89).

Bartoňková uvádí, že: "Každá forma se může realizovat různými metodami, dá se v podstatě říci, že každá forma si vlastně vytváří svou metodiku, respektive komplex využitelných metod." (Bartoňková 2010, s. 150).

Nyní je tedy ještě potřeba vymezit, co to vlastně je metoda vzdělávání, a když už jsem výše použila vymezení pojmu forma vzdělávání od Mužíka, použiji jeho vymezení i v tomto případě. Dle Mužíka "Didaktická metoda spočívá ve vytvoření souboru přístupů, kterými lektor předává poznatky a formuluje dovednosti, případně návyky účastníků." (Mužík 2010, s. 89). Autor je přesvědčen, že je metoda prostředkem stimulace učení dospělého, vede ho k výukovému cíli a dělá proces učení efektivním (Mužík 2010, str. 89).

Vymezení pojmů vztahujících se ke vzdělávání dospělých je důležitou součástí mé práce, jelikož čtenáři objasňuje v jakém pojetí budou dané pojmy ve druhé části práce používány.

Obecně lze konstatovat, že ve vzdělávání dospělých neexistuje „jediná správná“ neboli univerzální metoda. Jinými metodami si dospělí jedinci osvojují vědomosti a znalosti, jiné metody jsou vhodné pro zvládnutí dovedností a rozvoj schopností a další metody jsou vhodné pro ovlivňování postojů a hodnotové orientace. "Každá didaktická metoda má své nevýhody, své silné i slabé stránky, své meze a možnosti vzdělávacího působení. Nasazení metod v didaktickém procesu se často váže zejména na charakter cílů výuky i obsah a v neposlední řadě i na pedagogickou vyspělost lektora." (Mužík 2010, s. 96).

### 3.3.1 Formy a metody firemního vzdělávání

Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.3, každá metoda má své výhody i nevýhody a neexistuje jedno univerzální řešení rozvoje vzdělávání a celého jeho procesu, které by se dalo uplatňovat ve všech organizacích. Pro příklad uvádím dvě členění forem podnikového vzdělávání dle místa vzdělávání, které uvádí Palán a Tureckiová a jedno členění metod vzdělávání dle místa vzdělávání, které ve své publikaci uvádí Koubek. Přičemž je nutné zmínit, že Tureckiová užívá pojmu formy podnikového vzdělávání totožně jako Mužík (viz kapitola 3.3) a z pohledu místa vzdělávání je člení do typů.

Formy podnikového vzdělávání dle Palána (Palán 2002, s. 66 a s. 238-239):

- a) **interní, vnitropodnikové vzdělávání** - organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení (v podmínkách Vězeňské služby ČR se jedná o vzdělávání v Akademii Vězeňské služby ČR)
- *vzdělávání v rámci pracovního procesu* - pracovník si osvojuje svůj podíl práce přímo na svém pracovišti (v podmínkách Vězeňské služby ČR se jedná o věznice, vazební věznice, detenční ústavy a generální ředitelství Vězeňské služby ČR)
  - vzdělávání mimo pracovní proces (např. studium při zaměstnání)

- b) **externí vzdělávání** - vzdělávání probíhá mimo podnik ve specializovaném vzdělávacím zařízení tzv. na objednávku

Typy podnikového vzdělávání dle Tureckiové (Tureckiová 2004, s. 103):

1. **mimo pracovní místo** - jde o vzdělávání v učebně nebo tzv. outdoor mimo prostor učebny ve venkovském prostředí

## 2. **na pracovním místě**

V dnešní době nabízí trh různé metody firemního vzdělávání, mezi které lze zařadit klasické kurzy a školení, e-learning nebo specifické metody učení přímo na pracovišti.

I přes velké množství různých druhů metod, které jsou ve firemním vzdělávání využívány, lze zjednodušeně rozdělit metody na dvě základní části a to opět s ohledem na místo vzdělávání. Dle Koubka se jedná o (Koubek 2011, s. 150-153):

1. **Vzdělávání na pracovišti při výkonu práce**, které se provádí u nových pracovníků nebo pro doškolení současných pracovníků. Zde uvádím především ty metody, které budu zmiňovat v další části diplomové práce v souvislosti s praxí ve Věžeňské službě ČR:

- *Instruktaž při výkonu práce* – nejjednodušší způsob zaučení nového pracovníka, kdy zkušená osoba předvede „nováčkovi“ pracovní postup a nezkušený zaměstnanec si pozorováním osvojí tuto činnost. Tato metoda umožňuje rychlý zácvik u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů.
- *Koučování* – obdobný přístup jako při instruktáži, rozdíl je v dlouhodobějším instruování a vysvětlování. Jedná se o soustavné podněcování a směřování školeného směrem k žádoucímu výkonu práce a důraz je přitom kladen na individualitu daného pracovníka, který je soustavně informován o hodnocení své práce. I toto vzdělávání probíhá pod určitým tlakem pracovních úkolů.
- *Counselling* (v podmínkách Věžeňské služby ČR uváděno jako konzultace) – založen na vzájemném ovlivňování vzdělávaného pracovníka jeho školitelem, kterým bývá zpravidla jeho nadřízený, za použití konzultací. Vzdělávaný pracovník je iniciativní a aktivní, vyjadřuje se k pracovním problémům a předkládá k nim vlastní řešení. Tato metoda je časově náročnější a může ovlivňovat plnění běžných pracovních úkolů na pracovišti.

- *Asistování* – tradiční metoda, při které je vzdělávaný přidělen ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění pracovních úkolů a tím se od něj učí pracovním postupům a připravuje se na novou pracovní pozici tím, že stávající osobě na dané pracovní pozici asistuje.
- *Pověření úkolem* – metoda, při které je pracovník školitelem pověřen realizací určitého úkolu, k čemuž má vytvořeny potřebné podmínky. Této metody se hojně využívá při formování pracovních schopností řídicích pracovníků a pracovníků, kteří budou vykonávat relativně samostatnou práci (v podmínkách Vězeňské služby ČR bývá využíváno především v rámci adaptačního procesu zaměstnanců generálního ředitelství).
- *Rotace práce* – metoda vzdělávání řídicích nebo univerzálnějších pracovníků, při které je pracovník postupně pověřován různými úkoly na různých úsecích pracoviště, čímž poznává chod pracoviště ve větší šíři. Stává se tak flexibilnější díky osvojení širšího okruhu znalostí a dovedností.
- *Pracovní porady* - účastníci této metody vzdělávání se seznamují s fakty vztahujícími se k vlastní práci, ale i k problémům pracoviště a celé firmy. Zvyšuje se tak informovanost pracovníků, kteří díky tomu mají větší pocit sounáležitosti s firmou a jsou motivováni k vlastní iniciativě a aktivitě.

#### Společné VÝHODY vzdělávání na pracovišti:

- je levné; dá se poměrně snadno přizpůsobit individuálním potřebám vzdělávaného; vzdělávaný si nové dovednosti a znalosti osvojuje přímo na daném pracovišti, kde si je díky názornosti rychleji osvojí; vzdělávaný se učí v konkrétních podmínkách firmy s konkrétní technikou

#### Společné NEVÝHODY vzdělávání na pracovišti:

- ne vždy je ve firmě vhodný školitel; vzdělávání nemusí probíhat vždy nerušeně (pracovní podmínky to někdy neumožňují); vytíženost pracovníků může způsobit nemožnost soustavného působení na vzdělávaného; školitel většinou nemůže stihnout současně vzdělávat a zcela plnit všechny své pracovní povinnosti

2. **Vzdělávání mimo pracoviště**, které se taktéž provádí u nových pracovníků nebo při doškolování současných pracovníků. Způsobuje rozvoj znalostí a sociálních vlastností, ale také určitého druhu dovedností. V této části práce opět uvádím

především ty metody, které budu zmiňovat v další části diplomové práce v souvislosti s praxí ve Vězeňské službě ČR:

- *Přednáška/instruktáže* – metoda je zaměřena především na předávání teoretických znalostí a informací, které předává vzdělavatel v daném čase. Probíhá zpravidla mluvenou formou a je zaměřena na určitou problematiku. Výhodou této metody je rychlé předávání potřebných informací. Hlavní nevýhodou pak je pasivita účastníků a jednostranný tok informací.
- *Semináře* – díky této metodě vzdělávání jsou předávány především znalosti. Účastníci se zapojují do diskuse a jsou aktivnější než u přednášky/instruktáže. Při diskusi se vyskytují nové nápady na řešení problému, které účastníci semináře mohou následně využívat v praxi.
- *Vzdělávání pomocí počítačů* (e-learning) - mívá nejrůznější podoby, a to od vkládání informačních a vzdělávacích materiálů do vnitropodnikové počítačové sítě, až po tzv. na zakázku firmě vytvořeným multimediálním a interaktivním vzdělávacím programům se zpětnou vazbou. Mezi výhody této metody lze zařadit zábavnost vzdělávání, individuální tempo vzdělávání a to, že vzdělávání je možné realizovat v čase, kdy je méně práce. Za hlavní nevýhodu této metody lze považovat nutnost vybavení každého vzdělávaného jedince přístupem k počítači.

#### Společné VÝHODY pro vzdělávání mimo pracoviště:

- vzdělávání je vedeno zkušenými odborníky; účastníci získají nejnovější informace, znalosti či dovednosti; účastníci mají možnost výměny zkušeností s pracovníky jiných firem; do firmy jsou vnášeny nové myšlenky a přístupy.

Vzhledem k tomu, že budu dále v textu používat také pojem výcvik, a to především při konkretizaci metod výuky v rámci základní odborné přípravy ve Vězeňské službě ČR, musím na tomto místě vymezit i tento pojem.

*Výcvik* specifikuje Armstrong jako "používání systematických a plánovitých vzdělávacích aktivit k podpoře učení." (Armstrong 2007, s. 473). Autor dále uvádí, že výcvik napomáhá jedincům získávat dovednosti, které potřebují, aby uspokojivě vykonávali svou práci (Armstrong 2007, s. 473).

Vzhledem k tomu, že cílem mé práce je návrh optimalizace základní odborné přípravy, která je zařazena do formy vzdělávání označené dle Palána jako vzdělávání

v rámci pracovního procesu, bylo důležité v této části diplomové práce vymezit výše uvedené pojmy v takovém kontextu, který budu dále v práci používat. Mým záměrem v této části práce bylo především představit různé metody vzdělávání a přiblížit jejich využití v praxi, přičemž si jsem vědoma toho, že metod vzdělávání existuje mnohem více. Další metody ovšem neuvádím, jelikož jejich úplný výčet by byl nad prostorový rámeček této práce.

### **3.4 Kompetence a kompetentní pracovník**

Strategickým cílem každé moderní firmy, a to včetně organizačních složek státu, mezi které patří i Vězeňská služba ČR, je, nebo by aspoň mělo být, aby byla na trhu konkurenceschopná, inovativní a flexibilní. Pokud má být těchto strategických cílů dosaženo, je nutné mít ve firmě zaměstnance, kteří jsou kompetentní pro danou práci.

Pojem kompetence se bude v této práci objevovat ještě v některých dalších kapitolách, proto je důležité, abych na tomto místě tento pojem vymezila. Slovo kompetence je užíváno ve dvou základních významech (Bartoňková 2010, s. 84):

1. *Kompetence jako pravomoc*, rozsah působnosti, oprávnění udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě (instituci, jednotlivci) – je člověku dána zvenku.
2. *Kompetence jako schopnost vykonávat určitou činnost*, umět ji vykonávat, být v dané oblasti kvalifikovaný – výsledek rozvoje jedince v daném okamžiku.

Taktéž u Beneše můžeme najít vysvětlení pojmu kompetence ve vztahu ke dvěma obsahům, kdy na jedné straně specifikuje kvalifikaci jako souhrn kompetencí a na straně druhé definuje kompetence jako pojem širšího rozsahu než kvalifikace. Podle autora lze chápat pojem kompetence v andragogice jako pojem související s kvalifikací pracovního místa, ovšem bez úzké specifikace na konkrétní pracovní pozici a pojmu lze využít v různých situacích a s nadčasovou platností (Beneš 2008, s. 17).

Bartoňková se poměrně rozsáhle zabývá pojmem kompetence, což je zřejmé v publikaci *Firemní vzdělávání*, kde uvádí pohledy mnoha autorů na tento pojem. Za důležité v této souvislosti považuje také to, že je nutné správně pochopit rozdíl mezi pojmy „kompetence“ a „competency“. Pojem „kompetence“ je spojen s pracovním místem, jde tedy o kvalifikaci a odbornou způsobilost. Ve druhém pojmu

„competency“ se skrývají specifické rysy chování a schopnost chovat se určitým způsobem (Bartoňková 2010, s. 85).

V této diplomové práci budu používat výraz kompetence ve druhém z významů, tedy jako schopnost vykonávat určitou činnost a být v dané oblasti kvalifikovaným. Vymezit pojem kompetence je poměrně nesnadné, jelikož každý z autorů zabývajících se kompetencemi ho vymezuje různě. Kubeš, Spillerová a Kurnický uvádí, že v pojetí Woodruffa lze kompetence chápat jako imaginární deštník, pod který se schová vše, co může přímo nebo nepřímo souviset s pracovním výkonem (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 27). Toto pojetí kompetence je poměrně široké, proto jsem se rozhodla v této diplomové práci využít v našich podmínkách známější a domnívám se, že i srozumitelnější pojetí, které uvádí Hroník, který tvrdí, že: „Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle.“ (Hroník 2007, s. 61). Z Hroníkova pojetí kompetence tedy vyplývá, že kompetence nejsou pouhými dovednostmi, ale jsou to pozorovatelné způsoby chování, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů (Hroník, 2007, s. 61). Za zmínku stojí také zamyšlení nad významem slova kompetence uváděné Veteškou a Tureckiovou, kdy s historií významu zmíněného pojmu je spojena určitá moc či vliv, ale zároveň také pravomoc a rozhodování. Podle autorů je právě rozhodování spojeno s odpovědností za výsledek rozhodovacího procesu (Veteška a Tureckiová 2008, s. 25-27). Autoři se také odvolávají na odbornou terminologii, která je hojně využívána v kurikulárních dokumentech a dle nich se kompetencí rozumí specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů i postojů, které jsou jedincem využívány k úspěšnému řešení různých úkolů a životních situací, které mu umožňují osobní rozvoj a naplnění jeho životních aspirací (Veteška a Tureckiová 2008, s. 19-27).

Obrázek č. 3 Hierarchický model struktury kompetence (upraveno dle: Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 27)



Ve vztahu k zaměstnancům je potřeba také vymezit pojem profesní kompetence. Tureckiová uvádí, že profesní kompetence nelze chápat jako izolované schopnosti, ale jako soubor schopností, znalostí, dovedností a zreflektovaných životních i profesních zkušeností, které se promítají do pracovního jednání a slouží k efektivnímu zvládnání pracovních funkcí a rolí vyplývajících z pracovní pozice, přičemž jsou mezioborově přenosné (Tureckiová 2004, s. 31).

Dalším pojmem, který budu v této práci dále uvádět je kompetentní zaměstnanec. Pokud je zaměstnanec kompetentní, což znamená, že odvádí požadovaný výkon, je tedy schopný využívat svých znalostí, vědomostí a dovedností k dosahování cílů, lze konstatovat, že jsou splněny tři předpoklady (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 54-55):

- Je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi a zkušeností, které k takovému chování nezbytně potřebuje.
- Je motivovaný k takovému chování (vidí v požadovaném chování hodnotu).
- Má možnost v daném prostředí takové chování použít.

Na tomto místě bych ještě v krátkosti specifikovala pojmy motivace a pracovní motivace, protože je budu v této práci ještě dále používat. Armstrong uvádí, že motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována a týká se síly a směru tohoto chování. K motivaci proto dochází, když lidé očekávají, že určitá



akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny, která uspokojuje jejich individuální potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou ti, kteří mají jasně definované cíle, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Tito lidé efektivně pracují, jelikož mají silně vyvinutý pocit povinnosti a jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak k uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastním zájmům (Armstrong 1999, s. 295). Tureckiová uvádí, že "Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku." (Tureckiová 2004, s. 57). Pracovní motivaci, respektive motivaci k práci vymezuje Tureckiová jako "vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (tzv. motivů)." (Tureckiová 2004, str. 57). Obvykle se dle uvedené autorky uvažuje o postojích člověka k práci a to ať už jde o obecný postoj k práci jako takové, nebo o postoj k práci v určité firmě nebo typu organizace. Obecně se dle autorky mluví o potřebě pracovat (Tureckiová 2004, s. 57).

Z výše uvedeného tedy jednoznačně vyplývá, že každá firma nebo podnik by měli při svém působení mít zájem o kompetentní motivované zaměstnance, protože právě ti jsou nositeli nejžádanějšího „zboží“ na trhu v podobě kompetencí. Právě jejich znalosti, dovednosti, zkušenosti a vlastnosti mohou v praxi často snížit náklady na výrobu, případně přispět k efektivitě provozu.

### **3.5 Cíl vzdělávání**

Prioritním cílem vzdělávání je pomoci organizaci dosáhnout jejich cílů díky zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Armstrong tvrdí, že vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností. Dle Armstronga jsou konkrétními cíli vzdělávání (Armstrong 1999, s. 531):

- rozvoj schopností pracovníků a zlepšení jejich výkonu
- pomoc lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální možné míře uspokojována z vnitřních zdrojů
- snížení množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nově zřízených pracovních místech nebo pracovníků převáděných na jiné pracovní místo, případně pracovníků povyšovaných, tedy

k zabezpečení toho, aby se tito pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné

V předešlých kapitolách této práce jsem se věnovala teoretickému ukotvení pojmů vztahujících se ke vzdělávání dospělých, především jsem se zaměřovala na specifikaci pojmů souvisejících s firemním vzděláváním. Jelikož primárním cílem této diplomové práce není komparace různých teoretických konceptů ve vzdělávání dospělých, ale návrh optimalizace základní odborné přípravy v konkrétní společnosti, nebudu se teorií již dále věnovat v takové míře jako na předešlých stranách a přejdu ke konkrétní praxi, která bude tvořit stěžejní část této práce. Především chci na dalších stranách představit systém firemního vzdělávání ve Vězeňské službě ČR, s tím, že jsem si vědoma, že se jedná o rozsáhlý koncept, který by byl na vymezeném prostoru pro tuto práci jen ztěžka uchopitelný. Proto se budu podrobněji zabývat jen jednou z jeho částí tj. základní odbornou přípravou pro zaměstnance Vězeňské služby ČR. V závěru práce se pokusím vytvořit v praxi využitelný návrh optimalizace zmíněné části firemního vzdělávání u této organizace. Bez výše uvedeného teoretického základu bych ovšem k cíli své práce došla jen těžko, proto jsem se rozhodla vložit teoretické vymezení pojmů na začátek své práce, hned za kapitoly představující Vězeňskou službu ČR jako instituci.

## 4. Historie vzdělávání zaměstnanců Vězeňské služby ČR

Základním předpokladem pro naplňování účelu výkonu vazby a trestu odnětí svobody ve smyslu příslušných zákonů a prováděcích předpisů je odborná příprava tzv. vězeňského personálu, která je primárně založena na propojování teorie s praxí. Odborná příprava zaměstnanců věznic, vazebních věznic a detenčních ústavů prošla dlouholetým vývojem. Kýr a Kafková tvrdí, že "Úroveň odborné přípravy vězeňského personálu vždy odrážela celkový stav vězeňství, neboť rozvoj vzdělanosti umožňoval prosazování pokrokových koncepcí k dosažení nápravy pachatelů trestné činnosti." (Kýr a Kafková 2010, s. 3).

Ve 30. letech minulého století byl v tehdejší Československé republice vytvořen systém vzdělávání a praktického výcviku vězeňských úředníků a dozorců, který vycházel z humanistických tradic a obsahem a náročností byl srovnatelný s odbornou přípravou vězeňského personálu v západoevropských zemích. Rozvoj penologie, penitenciární pedagogiky a psychologie významně zasáhl do systému odborné přípravy tehdejších příslušníků Sboru nápravné výchovy (pozn. autora: v této době pracoval veškerý vězeňský personál ve služebním poměru příslušníků) po roce 1969. V roce 1970 byla zřízena Střední odborná škola SNV (Sbor nápravné výchovy, dále jen "SNV"), která měla učit příslušníky uplatňovat výchovné zacházení s odsouzenými, tato škola posunula odbornou přípravu od nástupních kurzů ke vzniku maturitního studia v oboru vychovatelství se speciálním zaměřením na podmínky vězeňství. Kýr a Kafková dále uvádí, že "Na základě politických a společenských změn po 17. listopadu 1989 byla vypracována nová koncepce českého vězeňství v duchu Evropských vězeňských pravidel se zřetelem na poučení z minulosti, včetně poznatků a zkušeností z odborného vzdělávání vězeňského personálu." (Kýr a Kafková 2010, s. 4).

Za zmínku určitě stojí i skutečnost, že vězeňský personál měl možnost získat středoškolské vzdělání v oboru, který byl zaměřen na vězeňství. Od roku 1970 v rámci rezortní Odborné školy SNV (později Střední odborná škola SNV), následně v rámci Praporčické školy SNB Ministerstva vnitra ČSSR, Institutu vzdělávání SNV a po té v Institutu vzdělávání Vězeňské služby ČR. Poslední absolventi maturitních vzdělávacích programů ukončili studium v roce 1994. Pro další rok již nebyla Vězeňské službě ČR udělena akreditace, a tímto skončila etapa vlastní přípravy středoškolsky vzdělávaných pracovníků vězeňské služby v zařízeních Vězeňské služby ČR.

#### **4.1 Krátký exkurz do historie vzdělávacích kurzů**

Ve stěžejní části této práce se budu věnovat především jedné z částí vzdělávacího systému Vězeňské služby ČR, kterou je základní odborná příprava zaměstnanců Vězeňské služby ČR. Proto jsem se rozhodla na tomto místě v krátkosti představit vývoj vzdělávacích kurzů, které byly v minulosti určeny ke vzdělávání nových zaměstnanců Vězeňské služby ČR. V průběhu let byly kurzy pro nové zaměstnance nazývány různě, ovšem část obsahu tohoto vzdělávacího procesu je využívána dodnes. V současné době je ustáleným názvem pro vzdělávání nových zaměstnanců Vězeňské služby ČR základní odborná příprava, jenž je členěna do několika typů, kterým se budu podrobněji věnovat v dalších kapitolách.

Příprava na výkon služby ve Sboru nápravné výchovy následně ve Vězeňské službě ČR zahrnovala v minulosti především politickou, vojenskou, tělesnou a služební přípravu. Politickou přípravu vyučovali tzv. osvětoví důstojníci, mezi jejichž hlavní úkoly patřila organizace a provádění politických školení. Funkce osvětových důstojníků byla později zrušena a jejich povinnosti zastávali zástupci náčelníka pro věci politické. Před rokem 1965 měla většina příslušníků ukončeno pouze základní vzdělání, ale nebylo výjimkou, že příslušníci neměli dokončeno ani základní vzdělání. Stále se zvyšující nároky na vězeňský personál s sebou přinesly i nutnost přijímat do organizačních jednotek muže a ženy, kteří měli minimálně střední vzdělání s výučním listem, což se v roce 2010 změnilo a v současné době je minimální požadavek na uchazeče ucházející se o přijetí k Vězeňské službě ČR středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou, výjimku tvoří pouze dělnické profese, kterých je ve Vězeňské službě ČR minimální počet.

#### **4.2 Akademie Vězeňské služby České republiky**

Institut vzdělávání SNV ČR byl zřízen dne 15. 1. 1992 a v roce 1993 byl název této instituce přejmenován na Institut vzdělávání Vězeňské služby ČR (Kýr a Kafková 2010, s. 29-40). Akademie Vězeňské služby České republiky (dále jen "Akademie Vězeňské služby ČR") se sídlem ve Stráži pod Ralskem byla jako instituce vzdělávající vězeňský personál zřízena dne 1. 9. 2013.

V průběhu let byly instituce vzdělávající vězeňský personál stěhovány do různých částí české republiky a to především s ohledem na požadavek větších prostor, které byly potřeba ke vzdělávání stále se zvyšujícího počtu studentů, kteří se do této instituce přicházeli vzdělávat. Jen pro příklad uvádím, že první vzdělávací

středisko bylo zřízeno v Janu pod Skalou, dalšími místy, kde se vzdělával vězeňský personál, bylo např. Brno a Kroměříž.

Dne 31. 8. 2000 byl ve Stráži pod Ralskem uveden do provozu areál Institutu vzdělávání Vězeňské služby ČR, nynější Akademie Vězeňské služby ČR. V areálu Akademie Vězeňské služby ČR je posluchačům k dispozici 12 základních učeben s celkovou kapacitou 280 míst, 6 specializovaných učeben s kapacitou 128 míst, přednáškový sál s kapacitou 96 míst a víceúčelový sál s kapacitou 120 míst. Účastníci kurzů využívají speciální učebny, jakými jsou například učebna se simulátorem střelby, cvičná cela nebo speciálně upravený sál tzv. dojo sloužící pro tělesnou přípravu příslušníků. K dispozici jim jsou také počítačové učebny s připojením k internetu. (Budova Akademie VS [online]).

K tomuto komplexu ještě patří 2 ubytovny pro studenty, nacházející se nedaleko hlavní budovy. Budova Akademie Vězeňské služby ČR je v majetku ministerstva spravedlnosti a jako vzdělávací zařízení splňuje všechny požadavky kladené na moderní vzdělávací instituce srovnatelné se vzdělávacími středisky vězeňského personálu ve státech Evropské unie. Tato instituce má status organizační jednotky Vězeňské služby ČR a je jedinou vzdělávací institucí zajišťující komplexní vzdělávací aktivity v rámci Vězeňské služby ČR. Akademie Vězeňské služby ČR zajišťuje v rámci své činnosti širokou škálu vzdělávacích aktivit, a to od základní odborné přípravy všech zaměstnanců Vězeňské služby ČR až po specializované kurzy pro specialisty pořádané ve spolupráci s několika vysokými školami v České republice.

Dnem 1. 9. 2000 byl tehdejší Institut Vězeňské služby ČR rozšířen o odloučené pracoviště umístěné v Praze, které funguje dodnes pod názvem Kabinet dokumentace a historie Vězeňské služby ČR (dále jen "Kabinet"). Od 1. 9. 2000 je Kabinet zařazen do organizační struktury Institutu Vězeňské služby ČR, nynější Akademie Vězeňské služby ČR (Historická penologie č. 1/2003, s. 3). Prvotním úkolem Kabinetu po jeho založení v roce 1992 bylo soustředit historicky významné materiály (tj. písemnosti, fotografie a reálie, dokumentující vznik a vývoj českého vězeňství). Od roku 1997 je činnost Kabinetu spojována také s pravidelnou výukou studentů nástupních kurzů Institutu vzdělávání Vězeňské služby ČR, v rámci níž jsou seznamováni s historií českého vězeňství (Kabinet dokumentace a historie [online]).

## **5. Vzdělávání zaměstnanců Vězeňské služby ČR**

Vězeňský personál, neboli personál pracující ve Vězeňské službě ČR tvoří lidé, kteří prošli náročným přijímacím řízením skládajícím se z psychologického vyšetření zaměřeného na zjištění osobnostní způsobilosti jedince, důkladné zdravotní prohlídky zaměřené na ověření zdravotní způsobilosti jedince a v případě zaměstnanců ve služebním poměru také testů ověřujících fyzickou zdatnost. Již v průběhu přijímacího řízení, při ověřování osobnostní způsobilosti, je pozornost psychologů zaměřena na schopnost jedinců orientovat se v hierarchii svých hodnot, znát sám sebe a mít správnou motivaci pro práci u Vězeňské služby ČR, což je poměrně klíčové pro to, aby byl jedinec schopen pracovat ve Vězeňské službě ČR aniž by ohrozil sebe, své spolupracovníky nebo klienty umístěné ve věznicích, vazebních věznicích a detenčních ústavech. "Smyslem zjišťování osobnostní způsobilosti ve Vězeňské službě ČR není výběr nejlepších a nejinteligentnějších z možných uchazečů, ale vyřazení těch, kteří by ve službě měli problémy, nebo je způsobovali jiným." (Celorepubliková porada personalistů 2014).

"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 i povinností zaměstnance veřejné správy je spojeno také nebezpečí ztráty sociální prestiže a společenského postavení v případě kriminálního selhávání pracovníků VS." (Celoživotní vzdělávání [online]).

Z výše uvedeného vyplývá, že je velmi důležité, aby byli zaměstnanci Vězeňské služby ČR vybaveni takovým vzděláním, které jim pomůže adekvátně reagovat na stále se měnící vězeňskou scénu, spočívající v přibývání odsouzených za násilné trestné činy s vysokými tresty a také odsouzených za organizovaný zločin. Vězeňská služba ČR reaguje na tuto situaci tím, že provádí kvalitní výběr zaměstnanců, které společně s ostatními zaměstnanci dále vzdělává v rámci vstupního vzdělávání a následně prostřednictvím celoživotního vzdělávání zaměstnanců Vězeňské služby ČR.

### **5.1 Struktura vzdělávání ve Vězeňské službě ČR**

Vzdělávání zaměstnanců a příslušníků Vězeňské služby ČR se řídí předpisy, konkrétně Pravidly o vzdělávání zaměstnanců ve státních úřadech, která jsou uvedena v Usnesení vlády České republiky č. 1542 ze dne 30. listopadu 2005, které dále upravuje pro potřeby této instituce NGR č. 55/2010. Všeobecně lze vzdělávání

zaměstnanců ve státních úřadech rozdělit na vstupní vzdělávání a prohlubující vzdělávání.

1. **Vstupní vzdělávání** je v Pravidlech o vzdělávání zaměstnanců ve státních úřadech vymezeno jako "vzdělávání, které zprostředkovává zaměstnancům základní informace o státní správě a zabezpečuje osvojení základních dovedností a znalostí, včetně seznámení s příslušnými předpisy." (Usnesení vlády ČR č. 1542/2005).

Vzdělávání zaměstnanců a příslušníků Vězeňské služby ČR zahrnuje vstupní vzdělávání a prohlubující vzdělávání, které je dále členěno na (NGŘ 55/2010):

1) **Vstupní vzdělávání**

- **úvodní** - zahajuje se bezprostředně po vzniku služebního nebo pracovního poměru. Jeho cílem je předat příslušníkovi či občanskému zaměstnanci informace a znalosti k osvojení základních dovedností pro způsobilost k výkonu služby nebo práce.
- **následné** - uskutečňuje se formou základní odborné přípravy příslušníků a občanských zaměstnanců. Jedná se o základní vzdělávání v rámci koncepce celoživotního vzdělávání zaměstnanců Vězeňské služby ČR.

2) **Prohlubující vzdělávání**

- **manažerské vzdělávání** - je dáno pravidly vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a bezpečnostních sborech. Zaměřeno je zejména na získání, osvojení, upevnění a rozvinutí pracovní a sociální kompetence, rozvoj osobnostních předpokladů a ucelených znalostí o procesech manažerského řízení vedoucích funkcionářů Vězeňské služby ČR.
- **jazykové vzdělávání** - jedná se o získání a prokázání kvalifikačního požadavku jazykového vzdělání vztahující se na příslušníky ustanovené na služebním místě nebo občanské zaměstnance na pracovních místech, na nichž se vyžaduje aktivní používání cizího jazyka (zpravidla anglického nebo německého jazyka) pro výkon služebních nebo pracovních povinností ve vztahu k plnění úkolů Vězeňské služby ČR.
- **odborné vzdělávání** - vzdělávání uskutečňované zejména formou specializačních kurzů, školení, seminářů, e-learningového studia, panelových diskusí, formou stáže nebo exkurze, případně prostřednictvím porad v odpovědnosti vedoucích služebních funkcionářů a zahrnuje

všechny oblasti odborných, speciálních a vymezených činností ve Vězeňské službě ČR.

## **5.2 Úvodní vstupní vzdělávání zaměstnanců Vězeňské služby ČR ve Věznici Mírov**

V této kapitole se v krátkosti zmíním o úvodním vstupním vzdělávání zaměstnanců Vězeňské služby ČR, na které následně navazuje následné vstupní vzdělávání zaměstnanců Vězeňské služby ČR, jímž je základní odborná příprava. Úvodní vstupní vzdělávání probíhá v organizační jednotce určené k výkonu služby nebo sjednané jako místo výkonu práce. Jedná se v podstatě o první vzdělávání v rámci adaptačního procesu nových zaměstnanců. Obsah úvodního vstupního vzdělávání není striktně upraveno v žádném NGRŘ, je jen rámcově zmíněno v NGRŘ č. 55/2010. Z uvedeného důvodu existuje v rámci každé organizační jednotky vlastní obsahová náplň pro tuto část vzdělávání vč. rámcové metodiky.

Uvedu zde jeden příklad za všechny, jímž je obsah úvodního vstupního vzdělávání ve Věznici Mírov, kde pracuji a mimo jiné se na něm také lektorsky podílím (viz příloha č. 4).

Formy a metody, jakými jsou témata realizována, jsou plně v kompetenci jednotlivých lektorů, zpravidla se při tomto vzdělávání využívá metody přednášek a diskusí.

Než jsou jednotliví zaměstnanci zařazeni do následného vstupního vzdělávání zaměstnanců Vězeňské služby ČR, jímž je základní odborná příprava, vzdělávají se přímo na pracovišti pomocí tzv. metod "on the job". Ve Věznici Mírov probíhá tento úsek vzdělávání výhradně formou interního, vnitropodnikového vzdělávání. Využívány jsou především metody instruktáže při výkonu práce, koučování, asistování a konsultace (viz kapitola 3.3.1). V této fázi vzdělávání jde především o to, aby se noví zaměstnanci seznámili se svými povinnostmi a osvojili si potřebné dovednosti související s jejich pracovní pozicí. Lektory jim jsou většinou vedoucí zaměstnanci, nebo jimi pověřeni zaměstnanci na daném oddělení případně referátu, kde tzv. nováčci v rámci svých pracovních a služebních povinností působí.

Na tuto fázi vzdělávání navazují další části vzdělávání, které je realizováno buď metodou pověření úkolem, čehož bývá v praxi Vězeňské služby ČR využíváno u zaměstnanců na vedoucích pozicích, případně u zástupců vedoucích. U ostatních



zaměstnanců je hojně využívána metoda rotace práce, při níž jsou nováčci seznamováni a zacvičováni na různých pracovních pozicích daného oddělení, čímž se zabezpečuje zastupitelnost v případě dlouhodobých pracovních neschopností, čerpání dovolených atd.. Ve Vězeňské službě ČR je kladen velký důraz na to, aby na všech odděleních byla 100% zastupitelnost jednotlivých zaměstnanců, k čemuž bezesporu přispívá právě vzdělávání pomocí výše uvedených metod. Také metody uvedené v tomto odstavci jsem teoreticky vymezila v kapitole 3.3.1.

Po ukončení úvodního vstupního vzdělávání sestaví vedoucí zaměstnanec a personalista plán celoživotního vzdělávání. V úvahu je brána motivace zaměstnance pro vzdělávání i perspektivnost při využití znalostí a dovedností. Další vzdělávání zaměstnanců probíhá v rámci celoživotního vzdělávání a je realizováno v Akademii Vězeňské služby ČR. Celoživotní vzdělávání je plánováno tak, aby do patnácti let byl splněn plán vzdělávání u každého zaměstnance.

## **6. Celoživotní vzdělávání zaměstnanců Vězeňské služby ČR**

Ve smyslu požadavků Úřadu vlády ČR na vzdělávání státních zaměstnanců přijala Akademie Vězeňské služby ČR příslušné úkoly v rezortu vězeňství jako své hlavní poslání a tyto úkoly konkretizuje ve schváleném "Programu celoživotního vzdělávání pro zaměstnance Vězeňské služby ČR". Celoživotní vzdělávání je pojato jako cílevědomé plánovité, permanentní a všestranné rozvíjení odborné a morální úrovně všech zaměstnanců Vězeňské služby ČR. Na realizaci Programu celoživotního vzdělávání se podílejí učitelé Akademie Vězeňské služby ČR, odborníci z řad zaměstnanců Vězeňské služby ČR, tak i odborníci z dalších rezortů státní správy, mezi které patří např. Policie ČR, Celní správa ČR nebo Hasičský záchranný sbor ČR. Nemalou měrou se na vzdělávání vězeňského personálu podílí i odborníci z nestátních subjektů (Celoživotní vzdělávání [online]).

Personál Akademie Vězeňské služby ČR se v současné době skládá z kompetentních pracovníků, z nichž je 16 příslušníků a 32 občanských zaměstnanců, přičemž 3 z nich jsou zařazeni na pracovišti Kabinetu, který má sídlo v Praze. Výuka je zajišťována 16 kmenovými učiteli a dále se na ní podílí členové vedení Akademie Vězeňské služby ČR. "Pro zajištění vzdělávací činnosti využívá Akademie VS též spolupráce s externími vzdělávacími subjekty na základě výběrových či poptávkových řízení." (Personál [online]).

### **6.1 Koncepce celoživotního vzdělávání zaměstnanců Vězeňské služby České republiky**

"Koncepce vzdělávání představuje v podstatě určení základního smyslu vzdělávání, jeho pojetí, postavení ve společnosti (ve firmě, v rámci systému řízení lidských zdrojů, v rámci organizační struktury), stanovení cílů a funkcí, včetně definování způsobů začlenění do systému řízení lidských zdrojů (hodnocení, kariérové plánování atd.). Koncepce je tak v tomto pojetí konkretizací strategie vzdělávání." (Bartoňková 2010, s. 109).

V rámci koncepce firemního vzdělávání ve Vězeňské službě ČR byly učiněny kroky, které popisuje Bartoňková takto (Bartoňková 2010, s. 109):

- ✓ detailní zpracování popisů všech pracovních činností, přičemž popisy obsahují veškeré údaje o každém pracovním místě z hlediska kompetencí, konkrétní

odpovědnosti, vztahů nadřízenosti a podřízenosti. V podmínkách Vězeňské služby ČR je tento krok realizován prostřednictvím pracovních náplní jednotlivých pracovních pozic, systém nadřazenosti a podřazenosti je přehledně znázorněn v rámci organizační struktury.

- ✓ zpracování "kvalifikačních požadavků", náročnost je odstupňována, v podmínkách Vězeňské služby prostřednictvím platových tříd pro jednotlivé pracovní pozice.
- ✓ ověření způsobilosti je realizováno prostřednictvím testování odborné způsobilosti a hodnocení pracovníků probíhající v rámci systému hodnocení zaměstnanců Vězeňské služby ČR.
- ✓ vnitřní pravidla, která upravují organizaci, koordinaci a financování vzdělávání - v rámci Vězeňské služby ČR je generálním ředitelstvím vydána metodika vztahující se k této problematice.
- ✓ spolupráce s dalšími institucemi, realizace tohoto kroku je popsána v bodě 3-7 koncepce CŽV zaměstnanců Vězeňské služby ČR.

Koncepce celoživotního vzdělávání zaměstnanců Vězeňské služby ČR, realizovaná v Akademii Vězeňské služby ČR, která má status centrálního rezortního vzdělávacího zařízení s celorepublikovou působností, zahrnuje devět stupňů vzdělávacích aktivit (Celoživotní vzdělávání [online]):

**1. Základní odborná příprava** v níž jsou realizována nástupní školení formou různých typů kurzů základní odborné přípravy, které jsou koncipovány pro všechny nové zaměstnance podle jejich profesního zaměření. V případě pedagogických zaměstnanců organizačních jednotek je jim umožněno absolvovat doplňující pedagogické studium, čímž po absolvování splní kvalifikační požadavky kladené na pedagogického pracovníka na úrovni funkce vychovatel, ovšem osvědčení o této formě vzdělávání garantované Akademií Vězeňské služby ČR je platné pouze v rámci Vězeňské služby ČR. Jelikož je cílem této práce návrh optimalizace základní odborné přípravy, budu se jí podrobněji věnovat v následujících kapitolách.

**2. Služební a profesní příprava** obsahuje systematické školení včetně pravidelného přezkušování znalostí. Probíhá v organizačních jednotkách Vězeňské služby ČR v rámci programu služební odborné přípravy formou samostudia, řízeným zvyšování fyzické kondice a dovedností v sebeobraně. Akademie Vězeňské služby ČR je garantem zajišťování a realizace služebních zkoušek příslušníků Vězeňské služby ČR,

kteře jsou stanoveny nařizením vlády č. 506/2004 Sb. v návaznosti na zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

**3. Studium personálu při zaměstnání**, kdy Akademie Vězeňské služby ČR vytváří informační a konzultační zázemí pro studenty středních škol, vysokých škol a postgraduálního studia a navazuje užší spolupráci s vybranými vysokými školami, které poskytují vzdělání potřebné pro vyšší kvalifikaci vězeňského personálu. Akademie Vězeňské služby ČR spolupracuje např. s Technickou univerzitou v Liberci, zejména s Fakultou přírodovědně-humanitní a pedagogickou, Vysokou školou tělesné výchovy a sportu Palestra, Karlovou univerzitou v Praze a Policejní akademií ČR.

**4. Celoživotní vzdělávání** je tvořeno nabídkou rozšiřovacích a specializačních kurzů dle katalogu funkcí ve Vězeňské službě ČR. Mezi specializační kurzy, které jsou ve stálé nabídce, patří jazykové kurzy určené pro střední a vyšší management řízení Vězeňské služby ČR, specializační kurzy pro sociální pracovníky, vychovatele atd. Seznam kurzů je aktualizován každé pololetí a organizačním jednotkám je distribuován elektronickou formou v podobě Plánu vzdělávacích aktivit Akademie Vězeňské služby ČR pro dané období.

**5. Spolupráce s nestátními organizacemi** je realizována Akademií Vězeňské služby ČR formou přednášek, seminářů, diskusních setkání a konferencí k tématům týkajícím se vězeňství, které jsou organizovány ve spolupráci s nestátními organizacemi (např. Sdružení Podané ruce, Český helsinský výbor nebo Amnesty International).

**6. Výměnu zkušeností** uskutečňuje Akademie Vězeňské služby ČR organizováním různých forem workshopů a sebezkušenostních kurzů pro vybrané profesní skupiny vězeňského personálu, v nichž si jednotliví zaměstnanci organizačních jednotek vzájemně vyměňují zkušenosti z praxe. Do této oblasti spadá také spolupráce s vězeňskými službami ze zahraničí a partnerskými vzdělávacími středisky (např. z Polska, Slovenska, Rakouska, Německa a Norska).

**7. Spolupráce s vysokými školami, přednášková a osvětová činnost.** Odborníci z Vězeňské služby ČR spolupracují s vysokými i středními školami a dalšími organizacemi formou realizací přednášek, publikační činností, vedením bakalářských a diplomových prací apod. Tento stupeň rozvoje celoživotního vzdělávání je určen pouze vybraným odborníkům, pro které je charakteristické sebevzdělávání zaměřené kromě vlastního oboru především na techniky předávání poznatků jiným jedincům, na didaktiku a vytváření teoretických koncepcí.

8. **Studijní a badatelské aktivity**, při nichž se Akademie Vězeňské služby ČR podílí na řešení vybraných výzkumných úkolů a nabízí konzultační a informační zázemí pro nejrůznější badatele z řad zaměstnanců vězeňských zařízení, ale i odborné veřejnosti. Výsledky bádání jsou pak využívány v rámci všech stupňů celoživotního vzdělávání vězeňského personálu.

9. **Enviromentální výchova** se prolíná všemi stupni celoživotního vzdělávání. V praxi je realizováno především výchovným působením ve smyslu ekologickém, sociologickém i pedagogickém ve vztahu k personálu i ve vztahu k vězněným osobám.

Obrázek č. 4 Koncepce CŽV zaměstnanců Vězeňské služby ČR (vlastní zpracování)



## 7. Základní odborná příprava

Cílem této diplomové práce je na základě odborné literatury a analýzy současného stavu základní odborné přípravy identifikovat případné nedostatky této části vzdělávání a navrhnout optimalizaci základní odborné přípravy B/1. Z uvedeného důvodu se nyní budu podrobněji zabývat právě touto částí vzdělávání zaměstnanců Vězeňské služby ČR. Vstupní vzdělávání následné je ve Vězeňské službě ČR realizováno formou základní odborné přípravy a to u všech příslušníků a občanských zaměstnanců, kteří byli přijati do služebního nebo pracovního poměru. Základní odborná příprava je kvalifikačním požadavkem, případně dalším odborným požadavkem u vyjmenovaných služebních funkcí v zákoně č. 361/2003 Sb. (NGŘ č. 55/2010 čl. 5).

V Koncepti celoživotního vzdělávání zaměstnanců Vězeňské služby ČR se jedná o základní úroveň vzdělávání zaměstnanců. Ve Vězeňské službě ČR pracuje bezmála 11.000 zaměstnanců ve více než sedmdesáti různých pracovních a služebních pozicích s naprosto odlišnými pracovními a služebními povinnostmi. Vzhledem k této skutečnosti je zřejmé, že není možné provádět jeden druh základní odborné přípravy pro všechny nové zaměstnance. Každá služební i pracovní pozice má jiné nároky na vstupní vzdělávání nových zaměstnanců, a proto byla v roce 2010 vytvořena nová koncepce základní odborné přípravy, která zavedla nové členění základní odborné přípravy fungující v nezměněné podobě dodnes.

Základní odbornou přípravu absolvují noví zaměstnanci v Akademii Vězeňské služby ČR ve Stráži pod Ralskem. Délka základní odborné přípravy je závislá na tom, na jaké pracovní či služební pozici je daný zaměstnanec ve vězeňském zařízení, případně na generálním ředitelství zařazen, tzn. dle jeho aktuálního zařazení na služební nebo pracovní místo.

Po ukončení všech typů základní odborné přípravy, tzn. základní odborné přípravy typu A, B/1, B/2, B/3, B/4 a I, musí každý účastník složit závěrečné zkoušky, které jsou vždy v písemné podobě a u základní odborné přípravy typu A také ústní a praktické. Podrobněji se o typech základní odborné přípravy zmíním v následující kapitole. Absolventi, kteří složí úspěšně závěrečné zkoušky, obdrží osvědčení vydané Akademií Vězeňské služby ČR, které slouží jako doklad o tom, že zaměstnanec je po odborné stránce plně kompetentní k výkonu dané pracovní či služební pozice. K osvědčení ze základní odborné přípravy typu A bývá navíc vydáváno vysvědčení dokazující úspěšnost absolventa v jednotlivých předmětech. Uvedené dokumenty jsou

následně uloženy do osobních spisů jednotlivých zaměstnanců a mají platnost po celou dobu služebního nebo pracovního poměru u Vězeňské služby ČR.

## 7.1 Druhy základní odborné přípravy

Základní odborná příprava se dle NGR 55/2010 člení do následujících typů (v některých interních dokumentech uváděno také jako formy základní odborné přípravy, proto budu dále uvádět pojmy forma, druh a typ základní odborné přípravy jako synonyma):

**A** - tento typ základní odborné přípravy je jediný, který je určen výhradně pro příslušníky Vězeňské služby ČR, a to bez rozdílu jejich služebního zařazení. Do této formy bývají zařazeni nově přijatí příslušníci ve služebním poměru, kteří prošli úvodním vstupním vzděláváním a v rámci samostudia předpisů vztahujících se k jimi vykonávaným funkcím v kombinaci s instruktáží při výkonu práce (viz kapitola 3.3.1) působí v organizačních jednotkách cca 2 měsíce. Základní odborná příprava typu A tak navazuje na přípravné období, jež příslušník stráví v organizační jednotce, přičemž po celou dobu od nástupu do služebního poměru, až do zahájení základní odborné přípravy je důraz kladen především na adaptaci příslušníka na nové pracoviště, začlenění se do kolektivu spolupracovníků a zvládnutí základních předpisů. Základní odborná příprava typu A je realizována převážně přednáškovou a výcvikovou formou (viz kapitola 3.3.1) a její doba trvání je zpravidla 12 kalendářních týdnů, přičemž výuka probíhá v pracovních dnech, tzn. od pondělí do pátku. Tento typ základní odborné přípravy je zakončen závěrečnou klasifikací z jednotlivých předmětů a komplexní závěrečnou zkouškou, na jejichž základě obdrží absolventi vysvědčení a osvědčení (Základní odborná příprava příslušníků - A).

**B/1** tento typ základní odborné přípravy je určen pro občanské zaměstnance, kteří v organizačních jednotkách pracují v přímém styku s vězněnými osobami, ale nepodílejí se přímo na realizaci programů zacházení s vězněnými osobami. Jedná se o občanské zaměstnance pracující na odděleních a referátech logistiky, informatiky, ekonomiky, personálních, správních a zaměstnávání vězněných osob. Výuka je realizována přednáškovou formou a trvá zpravidla jeden týden. Základní odborná příprava tohoto typu je ukončena závěrečným písemným testem a na základě jeho výsledku je absolventovi vydáno osvědčení (Základní odborná příprava občanských zaměstnanců - B/1).

**B/2** do tohoto typu základní odborné přípravy jsou zařazeni občanští zaměstnanci, kteří pracují v přímém styku s vězněnými osobami a přímo se podílejí na přípravě a realizaci programů zacházení s vězněnými osobami. Jsou to zejména občanští zaměstnanci pracující na oddělení výkonu trestu odnětí svobody nebo výkonu vazby. Konkrétně se jedná např. o vychovatele, sociální pracovníky, speciální pedagogy a psychology. Výuka je realizována prostřednictvím seminářů a přednášek a její délka je zpravidla šest týdnů. Studium v tomto typu základní odborné přípravy je rozděleno do dvou relativně samostatných na sebe navazujících fází, jimiž jsou Všeobecný základ a Profesní příprava. Základní odborná příprava typu B/2 je ukončena závěrečnou zkouškou, na jejímž základě obdrží absolvent osvědčení (Základní odborná příprava občanských zaměstnanců - B/2).

**B/3** tento typ základní odborné přípravy je určen výhradně pro zdravotnický personál vězeňských zřízeních. Výuka je realizována formou přednášek a výcviku a trvá zpravidla jeden týden. Tato forma základní odborné přípravy je ukončena závěrečným písemným testem a na základě jeho výsledku je vydáno absolventovi osvědčení (Základní odborná příprava občanských zaměstnanců - B/3).

**B/4** do tohoto typu základní odborné přípravy jsou zařazeni občanští zaměstnanci, kteří pracují na částečný úvazek a ostatním výše neuvedeným občanským zaměstnancům, kteří přicházejí do přímého styku s vězněnými osobami, ovšem nepodílejí se přímo na programu zacházení s vězněnými osobami. Jedná se např. o profesní pověřené duchovní, lékař - specialista, terapeut apod. Výuka probíhá formou vstupního přednáškového bloku, kdy jsou účastníci seznámeni s vybranými tématy služebních předmětů a následně jsou zaměstnanci vysláni zpět do svých organizačních jednotek, kde absolvují druhý výukový blok spočívající v samostudiu předpisů. Tato forma základní odborné přípravy je do jednoho měsíce od absolvování přednáškového bloku ukončena písemným testem a odbornou rozpravou a předáním závěrečného osvědčení o absolvování základní odborné přípravy (Základní odborná příprava občanských zaměstnanců - B/4).

**I** tento typ základní odborné přípravy je určen všem výše neuvedeným občanským zaměstnancům, tzn. těm občanským zaměstnancům, kteří nepřicházejí při plnění svých pracovních povinností do přímého styku s odsouzenými ani obviněnými. Základní odborná příprava typu I je realizována formou samostudia v organizačních jednotkách Vězeňské služby ČR. Tento typ je ukončen závěrečným písemným testem,



který zahrnuje průřez prostudovanou tematikou. Na základ písemného testu obdrží absolvent osvědčení (Základní odborná příprava občanských zaměstnanců - I).

## **8. Základní odborná příprava B/1 v systému vzdělávání zaměstnanců Vězeňské služby ČR**

V této práci se budu dále podrobněji zabývat pouze základní odbornou přípravou typu B/1, a to především z toho důvodu, že ostatní druhy základní odborné přípravy (viz kapitola 7.1) prošly poměrně rozsáhlou novelizací v roce 2010-2012. Pouze základní odborná příprava B/1 doposud nebyla novelizována a v praxi je realizována dle schváleného projektu "Základní odborná příprava občanských zaměstnanců - B/1" evidované pod č. j. 216/2006-34 z roku 2006. Jistě by se našly některé menší nedostatky, které by bylo možné zpracovat v návrhu optimalizace i u všech ostatních druhů, ale rozsah této práce mi to neumožňuje, proto se dále budu věnovat výhradně základní odborné přípravě B/1.

Základní odborné přípravy všech druhů bývají zpracovány odbornými zaměstnanci Akademie Vězeňské služby ČR v rámci jednotlivých vzdělávacích projektů, které nesou názvy jednotlivých typů základní odborné přípravy. Za zpracovatele předkládá vzdělávací projekt ředitel Akademie Vězeňské služby ČR ke schválení generálnímu řediteli Vězeňské služby ČR. Než se ovšem projekt dostane ve finální podobě až do podpisové knihy generálního ředitele, musí urazit dlouhou a poměrně náročnou cestu, kterou se pokusím na následujících stranách popsat. Vzhledem k výše uvedenému představím v závěru návrh na optimalizaci vzdělávacího projektu základní odborné přípravy B/1, což je hlavním cílem této diplomové práce.

### **8.1 Fáze systému vzdělávání**

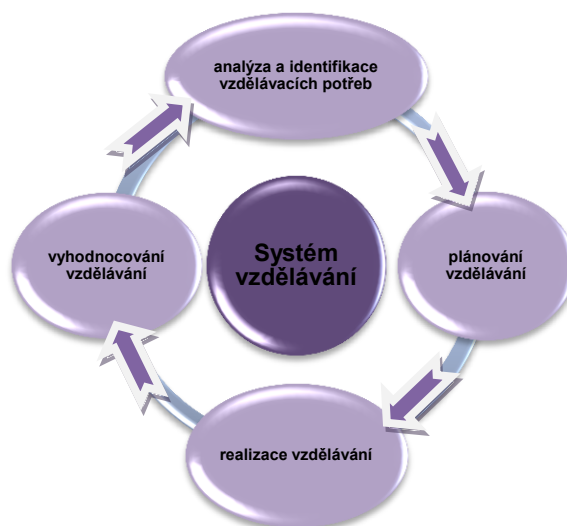
Pro to, abych dále mohla analyzovat současný stav části vzdělávacího systému, kterou je základní odborná příprava B/1, je zapotřebí, abych se v krátkosti zmínila o jednom z mnoha možných přístupů k systému vzdělávání v organizacích. Konkrétně se jedná o Armstrongovo pojetí systému vzdělávání, které znázornil pomocí čtyřfázového modelu (viz níže).

Dle autorů Vodáka a Kucharčíkové je systém firemního vzdělávání opakující se cyklus, vycházející ze zásad firemní vzdělávací politiky a politiky firmy obecně, který sleduje cíle firemní strategie a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání (Vodák a Kucharčíková 2007, s. 65).

Armstrong považuje za hlavní charakteristiku systematického vzdělávání to, že probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování, přičemž se zkušenosti z předchozích cyklů využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje. Tento systém lze zjednodušeně znázornit v rámci čtyřfázového modelu (Armstrong 2002, s. 496):

- **analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb** neboli definování potřeb vzdělávání
- **plánování vzdělávání** - rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je zapotřebí
- **realizace vzdělávání** s využitím zkušených a školených vzdělavatelů při plánování a realizaci vzdělávání
- **vyhodnocování vzdělávání** za účelem zjištění jeho efektivnosti

Obrázek č. 5 Fáze systému vzdělávání (vlastní zpracování)



Bartoňková uvádí: "Do celého systému firemního vzdělávání pak patří orientace a adaptace pracovníka, doškolení, přeškolení a rozvoj." (Bartoňková 2010, s. 110). Autorka dále trefně konstatuje, že "Podstatou systému vzdělávání je pak také odstraňování rozdílů mezi tím, co je (co máme k dispozici), a tím, co je žádoucí (co potřebujeme pro organizaci)." (Bartoňková 2010, s. 110).

## 8.2 Fáze systému vzdělávání ve vztahu k základní odborné přípravě B/1

Jak jsem uvedla v kapitole 8.1, budu provádět analýzu současného stavu základní odborné přípravy B/1 s využitím Armstrongova čtyřfázového cyklu. Ještě dříve, než se budu věnovat jednotlivým fázím tohoto cyklu, představím v krátkosti zaměstnance, kteří jsou cílovou skupinou tohoto vzdělávání.

**Cílovou skupinou základní odborné přípravy B/1** jsou všichni nově nastupující občanští zaměstnanci Vězeňské služby ČR, kteří přicházejí do styku s vězni při výkonu své funkce, ale přímo se nepodílejí na přípravě a realizaci programu zacházení s osobami ve výkonu vazby či výkonu trestu odnětí svobody. V praxi to znamená, že se jedná o zaměstnance, kteří jsou kompetentní k tomu, aby při výkonu své funkce organizovali, řídili a vedli obviněné a odsouzené, ale nijak výrazně nezasahovali do resocializačního programu pro tyto jedince.

Konkrétně se jedná o občanské zaměstnance oddělení logistiky:

- zaměstnance stavebního referátu - provozní pracovníci údržby, revizní technici vybraných technických zařízení, provozní elektrikáři
- zaměstnance referátu stravování - kuchaři, šéfkuchaři, proviantní pracovníci

Další zaměstnanci:

- ekologové, mistři pro výrobu, vedoucí zaměstnanci vybraných oddělení a jejich zástupci (např. oddělení správního, personálního, ekonomického...)

### 8.2.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je prvním krokem v systému, tak i v plánu a v projektu vzdělávací akce. Bartoňková zároveň zdůrazňuje, že se jedná o nejkritičtější a nejdůležitější fázi projektování vzdělávacích aktivit a případná chyba se neodvratitelně projeví i ve všech dalších krocích (Bartoňková 2010, s. 118). Vodák a Kucharčíková uvádí, že analýza potřeb vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní (Vodák a Kucharčíková 2007, s. 69).

Problematikou analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb se ve své knize Řízení lidských zdrojů zabývá také Armstrong, který uvádí, že analýza potřeb vzdělávání se nemusí soustřeďovat pouze na definování rozdílu mezi tím, co se děje, a tím, co by se mělo dít. Toto pojetí je dle tohoto autora pouze základní a jedná se v podstatě pouze o "rozdíl mezi tím, co lidé znají a mohou dělat, a tím, co by měli znát a být schopni dělat. Tento rozdíl, tato mezera je tím, co musí vzdělávání a výcvik vyplnit." (Armstrong 2007, s. 503). Pro potřeby této práce a v závislosti na osobní znalosti praxe ve Vězeňské službě ČR je ovšem toto pojetí naprosto dostačující.

Analýza vzdělávacích potřeb v rámci základní odborné přípravy B/1 ve Vězeňské službě ČR probíhala precizním porovnáním níže uvedených interních dokumentů (což v podstatě odpovídá metodě analýzy dokumentů):

- popisy pracovních náplní jednotlivých výše uvedených pracovních pozic
- funkční analýzy práce jednotlivých pracovních pozic
- organizační struktura

Koubek uvádí, že "Při identifikaci potřeby vzdělávání pracovníků se nemůžeme opírat pouze o vnitropodnikové údaje, ale v každém případě je velmi důležité a prospěšné znát profesně-kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a její vývojové tendence v území, z něhož podnik čerpá rozhodující množství svých pracovních sil." (Koubek 1997, s. 218).

V rámci této fáze jsem provedla analýzu pracovních činností a kvalifikačních předpokladů k výkonu funkcí uvedených v kapitole 8.2, které jsou zpracovány v rámci Národní soustavy povolání (Národní soustava povolání [online]) a následně jsem své závěry porovnála se Závěry projektu "Funkční analýzy práce", které byly zpracovány zaměstnanci odboru personálního na Generálním ředitelství Vězeňské služby ČR (Závěry projektu "Funkční analýzy práce" 2010). Aby bylo možné zpracovat v závěru této diplomové práce návrh optimalizace základní odborné přípravy B/1, analyzovala jsem také dostupné interní dokumenty ke stávajícímu projektu Základní odborná příprava občanských zaměstnanců - B/1, a to především Projekt Základní odborná příprava B/1 a Metodiku "Základní odborná příprava občanských zaměstnanců - B/1".

Mnou provedené analýzy mi v podstatě potvrdily pravdivost zpracovaného dokumentu (Závěry projektu "Funkční analýzy práce" 2010), v němž je uveden soupis potřebných znalostí a dovedností k výkonu daných pracovních pozic uvedených v kapitole 8.2 (Závěry projektu "Funkční analýzy práce" 2010).

Noví zaměstnanci, kteří jsou přijati na výše uvedené pracovní pozice, splňují kvalifikační předpoklady, kterými jsou striktně vymezeny požadované stupně vzdělání. A dále jim je v rámci úvodního vstupního vzdělávání upřesněno, jaký typ základní odborné přípravy mají absolvovat, což mají zakotveno také v pracovní smlouvě. V tomto případě mluvíme o kvalifikačních požadavcích.

V rámci několikakolového přijímacího řízení a v průběhu úvodního vstupního vzdělávání je zjištěn současný stav znalostí a dovedností, se kterými noví zaměstnanci do organizace přicházejí. Tyto skutečnosti jsou průběžně u nových zaměstnanců zjišťovány pomocí dotazníkového šetření, pohovory a sledováním. Zjištěný stav je porovnán se stavem znalostí a dovedností, které jsou důležité proto, aby jednotliví zaměstnanci mohli efektivně vykonávat svou práci.

"Všechny vzdělávací aktivity musejí být založeny na znalosti toho, co je třeba udělat a proč. Je třeba definovat účel těchto aktivit a to je možné pouze tehdy, když jsou identifikovány a analyzovány potřeby vzdělávání organizace, skupin a jednotlivců." (Armstrong 2007, s. 503).

V podmínkách Vězeňské služby ČR to konkrétně znamená to, že noví zaměstnanci splňují fyzickou, osobností i zdravotní způsobilost k výkonu práce na dané pracovní pozici, což prokázali v rámci několikakolového přijímacího řízení. Dále byly zjištěny dostatečné odborné znalosti a dovednosti nových zaměstnanců, ale naopak naprostá absence znalostí v oblasti legislativy upravující činnosti v tomto ozbrojeném sboru, dále potom neznalost problematiky práce s obviněnými a odsouzenými ve výkonu trestu odnětí svobody a potřebné dovednosti s touto problematikou spojenými (Závěry projektu "Funkční analýzy práce" 2010).

Vězeňská služba ČR si je vědoma toho, že většinu z identifikovaných chybějících znalostí a dovedností neměli noví zaměstnanci možnost získat nikde jinde, než činností v některé z organizačních jednotek Vězeňské služby ČR (Závěry projektu "Funkční analýzy práce" 2010).

Na základě provedených analýz byl sestaven profil absolventa projektu Základní odborné přípravy B/1:

"Absolvent kurzu se orientuje v základních otázkách systému vězeňství v České republice. Je seznámen se základní právní úpravou výkonu vazby a výkonu trestu odnětí svobody, včetně vybraných interních služebních předpisů Vězeňské služby ČR. Získá poznatky týkající se současné filosofie zacházení s odsouzenými a obviněnými v ČR, včetně seznámení s některými zahraničními zkušenostmi. Dále je informován

o legislativě, která upravuje jeho pracovní zařazení, organizaci Vězeňské služby ČR. Z hlediska humanitních oborů je seznámen především s psychologickými, pedagogickými, právními a etickými aspekty penitenciární problematiky. Důraz je kladen na profesionální přístup, zvláště na problematiku dodržování zákonnosti a pozitivní postoje pracovníka vězeňství." (Projekt "Základní odborná příprava občanských zaměstnanců - B/1").

### **8.2.2 Plánování vzdělávání**

V předchozí kapitole byly identifikovány nedostatky, odhalené analýzou vzdělávacích potřeb, které by se zjednodušeně daly shrnout do následujících bodů:

1. chybějící znalosti v oblasti legislativy vztahující se k činnosti Vězeňské služby ČR
2. chybějící znalosti v oblasti legislativy vztahující se k výkonu vazby a výkonu trestu odnětí svobody
3. chybějící znalosti a praktické dovednosti spojené s kontaktem s obviněnými a odsouzenými

Zhodnotila jsem, že výše uvedené nedostatky lze odstranit pomocí vzdělávání, tzn. pomocí vzdělávací akce, která musí být komplexní, aby odstranila všechny zjištěné nedostatky. Jak uvádí Armstrong, je potřeba program vzdělávání vytvářet individuálně a jeho podobu je třeba neustále rozvíjet v případě, že se objeví nové potřeby vzdělávání, nebo když odezva na program signalizuje potřebu změn (Armstrong 2007, s. 505). Z uvedeného vyplývá, že je v této fázi důležité stanovit si cíle vzdělávací akce s tím, že je nutné si v rámci fáze plánování vzdělávání odpovědět na několik základních otázek. Koubek uvádí, že v rámci podnikového vzdělávání pracovníků by měly být zodpovězeny následující otázky (Koubek 1997, s. 221):

1. Jaké školení, vzdělávání má být zabezpečeno?
2. Komu má být určeno?
3. Jakým způsobem má být zabezpečeno?
4. Kým, kdy a kde bude zabezpečeno?
5. Za jakou cenu (s jakými náklady)?

V rámci základní odborné přípravy B/1 lze na výše uvedené otázky odpovědět následovně:

ad. 1. Je zabezpečen projekt s názvem základní odborná příprava B/1, který odstraňuje nedostatky zjištěné analýzou vzdělávacích potřeb (viz výše uvedené identifikované nedostatky).

ad. 2. Vzdělávací projekt je určen všem nově nastupujícím občanským zaměstnancům Vězeňské služby ČR, kteří přicházejí do styku s vězni při výkonu své funkce, ale přímo se nepodílejí na přípravě a realizaci programu zacházení s osobami ve výkonu vazby či výkonu trestu odnětí svobody.

ad. 3. Zde se dostáváme dle Koubka k jednomu z nejdůležitějších kroků plánování podnikového vzdělávání pracovníků, tedy k volbě metod vzdělávání (Koubek 1997, s. 221). V našem konkrétním případě se jedná o přednáškovou formu vzdělávací akce.

ad. 4. Vzdělávací projekt základní odborná příprava je realizován v pravidelných intervalech 1x za 3 měsíce, její realizaci zajišťují odborníci pracující v Akademii Vězeňské služby ČR v prostorách Akademie Vězeňské služby ČR (dle počtu přihlášených účastníků). Účastníci jsou do tohoto vzdělávacího projektu hlášeni průběžně při nástupu do pracovního poměru a hlášení garantují vybraní personalisté z jednotlivých organizačních jednotek Vězeňské služby ČR.

ad. 5. Cena vzdělávacího projektu neboli náklady spojené s projektem základní odborná příprava B/1 nejsou předmětem této diplomové práce a jejich přesné vymezení není pro tuto práci klíčové, proto tento údaj neuvádím.

V rámci této fáze, fáze plánování vzdělávání, byly naplánovány níže uvedené formy, metody a prostředky pro základní odbornou přípravu B/1.

#### **Forma a metody vzdělávání v základní odborné přípravě B/1**

- výuka je koncipována jako denní studium v celkové délce trvání 1 týdne (jedná se o formu přímé výuky, viz kapitola 3.3)
- výuka je vedena přednáškovou metodou (v metodice k základní odborné přípravě B/1 se uvádí formou odborného výkladu) v jednotlivých třídách (viz kapitola 3.3.1), do výuky jsou v případě potřeby zařazovány i diskuse



### **Prostředky vzdělávání v základní odborné přípravě B/1**

Barták uvádí, že "Didaktické pomůcky zpřístupňují, prohlubují a rozšiřují informaci sdělovanou lektorem." (Barták 2008, s. 99). Autor dále konstatuje, že "Didaktické pomůcky by měly být jednoduché, srozumitelné, názorné a měly by splňovat i estetické požadavky. Plní zejména funkce informativní, formativní, motivační a instrumentální." (Barták 2008, s. 99). Didaktické pomůcky by u účastníků vzdělávací akce měly vzbudit zájem o probírané učivo, usnadnit jim zapamatování, případně vytvořit fixaci a znovuvybavování demonstrovaného učiva (Barták 2008, s. 99-100).

V základní odborné přípravě B/1 jsou v současné době využívány tyto didaktické pomůcky:

- televizor, videorekordér, videokazety, zpětný projektor, počítačová sestava, dataprojektor, ruční detektor kovů

Učební osnovy projektu základní odborné přípravy občanských zaměstnanců - B/1 jsou složeny ze dvou základních bloků, jimiž jsou služební předměty a humanitní předměty, které jsou ještě doplněny třídnickou hodinou vč. závěrečného testu. Celková časová dotace tohoto projektu je 32 hodin. Časovou dotaci a přehled vyučovaných předmětů v rámci jednotlivých bloků uvádím v příloze č. 5.

#### **8.2.3 Realizace vzdělávání**

Fáze realizace vzdělávání plynule navazuje na předchozí fázi, již bylo plánování vzdělávání. V této fázi vzdělávání se jedná především o organizační a finanční zabezpečení vzdělávacích programů, v podmínkách Vězeňské služby ČR hovoříme o vzdělávacích projektech.

Hroník člení realizaci vzdělávání do těchto fází (Hroník 2007, s. 163-175):

1. **Příprava** - je připraven scénář projektu vzdělávací akce, ale je třeba ještě připravit vše k tomu, aby tento projekt mohl být realizován. "Je potřeba připravit lektora, učební materiály a pomůcky. Je nutné připravit také účastníky a celou akci organizačně zajistit." (Hroník 2007, s. 162).

2. **Vlastní realizace** - tato fáze začíná příjezdem lektora na místo konání vzdělávací akce. Tato fáze se skládá ze zahájení, monitorování dění a průběhu, případně řešení nenadálých situací atd.
3. **Transfer** - "Již v předchozí fázi designování jsou navrženy aktivity, které budou následovat po skončení kurzu. Při samotném kurzu je třeba tento plán "oživit" a pohlídat první dny po kurzu." (Hroník 2007, s. 175). V prvních dnech po kurzu se zpracovávají např. tzv. "databanky know-how", což jsou soubory nejrůznějších poznatků, které vznikly během kurzu, a které je dobré zachytit nebo eventuálně zpracovat do závěrečné zprávy. Může se ale jednat také o zpracování fotodokumentace z kurzu, videozáznamů atd. Autor dále k této fázi uvádí, že "Bezprostředně po kurzu je většina absolventů motivována k tomu, aby si získané znalosti a nabyté dovednosti ověřila a vyzkoušela v praxi. Pakliže to však neudělají v nejbližším týdnu, 80% absolventů se o to již nepokusí." (Hroník 2007, s. 174).

Budu-li se držet výše uvedeného členění fází realizace vzdělávacího projektu, mohu základní odbornou přípravu B/1 ve fázi realizace vymezit následovně:

1. Příprava - je připravena metodika projektu Základní odborná příprava pro občanské zaměstnance - B/1. Jsou určeni jednotliví vyučující dle rozpisu vyučovaných předmětů (viz příloha č. 5), jsou stanoveny studijní materiály, které si z části přivezou účastníci základní odborné přípravy B/1 ze svých kmenových organizačních jednotek<sup>2</sup> a zbytek studijních materiálů dostanou účastníci přímo v místě konání, což je v Akademii Vězeňské služby ČR. Pomůcky na výuku si zajišťují lektori jednotlivých předmětů. Organizační zajištění, jako je ubytování účastníků, stravování po dobu vzdělávací akce, zajištění vhodných prostor pro výuku atd. zajišťují organizační pracovníci pedagogického oddělení Akademie Vězeňské služby ČR.
2. Vlastní realizace - Tato fáze v rámci základní odborné přípravy probíhá v podstatě tak, jak ji popisuje Hroník, pouze s tím rozdílem, že lektori (v případě zaměstnanců Akademie Vězeňské služby ČR označovaní jako vyučující nebo pedagogičtí pracovníci) nikam nedojíždějí, docházejí pouze na své pracoviště a projekt základní odborná příprava probíhá v pravidelných čtvrtletních cyklech, tudíž se jednotlivé části této fáze pravidelně opakují.

---

<sup>2</sup> tzv. základní balíčky předpisů zajišťují v platném znění personalisté, kteří jimi vybavují nové zaměstnance před nástupem do základní odborné přípravy B/1

Základní odborná příprava B/1 je zakončena písemným testem, po jehož úspěšném složení je absolventům předáno osvědčení.

Metodika k tomuto projektu je ovšem natolik svazující, že i když je zjištěna nějaká nenadálá situace, nebo bylo zjištěno, že lze nějakou část tohoto projektu dělat jinak, efektivněji, není možné reagovat na tuto situaci pružně. Vyučující mohou podat návrhy na změnu v projektu, ale nesmějí ji realizovat do doby, než projde celým schvalovacím řízením a než upravený či přepracovaný projekt schválí svým podpisem generální ředitel. Což je zřejmé i z té skutečnosti, že právě základní odborná příprava B/1 se dodnes realizuje dle metodiky z roku 2006.

3. Transfer - Oproti předchozí fázi, je tato fáze v praxi Vězeňské služby ČR naplňována poměrně úspěšně. Absolventi základní odborné přípravy B/1, občanští zaměstnanci, se vracejí do svých kmenových organizačních jednotek a je po nich přímo vyžadováno, aby nově získané poznatky zaznamenali formou zápisu do dokladu "Záznam o výsledku služební cesty" a následně nově získané znalosti aktivně využívali v praxi na svém pracovišti. Většina vedoucích zaměstnanců ve Věznici Mírov nechává poznatky z tohoto projektu přednést nové zaměstnance na poradách oddělení, aby z nich mohli čerpat i ostatní spolupracovníci, kteří absolvovali tuto část vzdělávání vězeňského personálu již před delší dobou. Závěrečné zprávy ze základní odborné přípravy B/1 samozřejmě zpracovávají i tzv. třídní učitelé, kteří v daném projektu vzdělávací akce nejenom učili, ale i pedagogicky zastřešovali daný běh této vzdělávací akce. Tito zaměstnanci Akademie Vězeňské služby ČR také pořizují fotodokumentaci účastníků, která je následně umístěna na webových stránkách této instituce.

#### **8.2.4 Vyhodnocování vzdělávání**

Bartoňková uvádí, že pokud mluvíme o vyhodnocování vzdělávání, mluvíme vlastně o komplexním procesu, který se pokouší měřit celkové přínosy, ale i náklady dané vzdělávací akce. Dále uvádí, že vyhodnocovat lze efektivitu andragogickou, což v praxi znamená odpověď na otázku, zda byly uspokojeny identifikované vzdělávací potřeby. Vyhodnocovat lze také efektivitu ekonomickou, což znamená, zda byla vzdělávací akce po ekonomické stránce přínosná, eventuálně zda nebyla ztrátová (Bartoňková 2010, s. 181). Fáze vyhodnocování vzdělávání bývá někdy označována

také jako evaluace vzdělávání. Přičemž Bartoňková ve své publikaci Firemní vzdělávání uvádí, že "hodnocení je chápáno spíše jako ověřování naučených znalostí, dovedností atd., a evaluace jako komplexní proces zaměřený i na úroveň spokojenosti, využití naučeného při výkonu práce atd." (Bartoňková 2010, s. 182).

V podmínkách Vězeňské služby ČR se jedná spíše o evaluaci vzdělávání a v případě základní odborné přípravy typu B1 se jedná o evaluaci vzdělávací akce.

Jak uvádí Petty, evaluaci v rámci firemního vzdělávání můžeme rozdělit na (Petty 1996, s. 343):

#### 1. formativní:

- probíhající v průběhu vzdělávací akce; posuzující, zda a kolik se účastníci naučili; posuzuje lektory, komunikaci a vztah s účastníky, ale také prostředí a organizaci; případné zjištěné problémy mohou být napraveny ještě v průběhu dané vzdělávací akce (pomáhá formulovat probíhající vzdělávací akci).
- v rámci formativní evaluace se využívají např. dotazníky, testy, hospitace, pozorování přímo při vzdělávací akci.

#### 2. sumativní:

- jedná se o finální, souhrnné hodnocení.
- výstupy jsou podstatné zvláště v kontextu firemního vzdělávání, kdy ovlivňují další personální činnosti, ovšem tyto výstupy mohou ovlivnit až následnou vzdělávací akci.
- v rámci sumativní evaluace se využívá zejména pozorování, testy a dotazníky.

Budu-li vycházet z výše uvedeného členění evaluace dle Pettyho, konstatuji, že evaluace základní odborné přípravy B/1 odpovídá evaluaci sumativní.

Absolventi základní odborné přípravy B/1 po ukončení tohoto vzdělávacího kurzu vykonají závěrečnou zkoušku v podobě písemného testu, který vyhodnotí třídní učitel (zaměstnanec Akademie Vězeňské služby ČR). Pokud absolvent odpoví správně na minimálně na 85% otázek, je mu uděleno hodnocení "splnil" a dostává osvědčení o splnění kvalifikačního požadavku pro pracovní pozici, kterou zastává v rámci organizační jednotky Vězeňské služby ČR. V případě, že absolvent základní odborné přípravy obdrží hodnocení "nesplnil", určí ředitel Akademie Vězeňské služby

ČR v souladu s Klasifikačním řádem Akademie Vězeňské služby ČR lhůtu k opakování závěrečné zkoušky jímž je písemný test (NGŘ č. 55/2010). Pokud ani tento opravný písemný test absolvent nenapíše aspoň z 85% správně a tudíž je opět ohodnocen "nesplnil", je podána zpráva řediteli příslušné organizační jednotky a toto je považováno za výpovědní důvod z čehož plyne, že takovýto zaměstnanec bývá propuštěn pro nesplnění kvalifikačního požadavku, který měl uveden v pracovní smlouvě.

Až po závěrečném písemném testu, v době, kdy jej třídní učitel opravuje, bývá účastníkům základní odborné přípravy B/1 rozdán krátký dotazník, obsahující otázky, ve kterých jsou dotazováni na:

- spokojenost s vyučujícími - komunikaci, styl předávání informací, přístup ke vzdělávaným
- obsahovou část kurzu a organizační zajištění kurzu
- spokojenost s ubytováním, stravováním
- v poslední části dotazníku mají možnost vyjádřit své návrhy na zlepšení, případně úpravy základní odborné přípravy B/1

Dosavadní praxe ovšem ukazuje, že dotazníky jsou sice absolventy vyplňovány a poměrně velká část, cca 75% - 80%, se jich vrátí ke zpracování, ale reakce po jejich vyhodnocení v rámci zlepšení dalších běhů základní odborné přípravy je velmi zdlouhavá, což dokazuje i to, že je dodnes postupováno dle metodiky z roku 2006 (Statistické vyhodnocení dotazníkového šetření projektu základní odborné přípravy B/1).

## **9. Návrh optimalizace základní odborné přípravy B/1**

Tato kapitola je vyústěním mé diplomové práce, cílem, ke kterému jsem došla za pomoci výše uvedeného textu. Ještě než přejdu ke konkrétním návrhům na optimalizaci základní odborné přípravy B/1, musím konstatovat, že některá z opatření by bylo možné využít i pro zefektivnění ostatních typů základní odborné přípravy.

Jak už jsem uvedla výše, v kapitolách vztahujících se ke vzdělávání zaměstnanců Vězeňské služby ČR, má vzdělávání ve Vězeňské službě ČR dané tzv. mantinely, které jsou vymezeny vnitřními předpisy a samotné organizační jednotky mají možnost určité míry improvizace pouze v rámci úvodního vstupního vzdělávání. Další vzdělávání je poměrně striktně vymezeno v příslušných NGR vztahujících se k této problematice, která jsou zpracována zaměstnanci Akademie Vězeňské služby ČR a v podstatě v nezměněné podobě také schválena a podepsána generálním ředitelem Vězeňské služby ČR. Návrhy vzdělávacích projektů bývají před podpisem generálního ředitele připomínkovány pouze ve výjimečných případech a to zpravidla na úrovni zaměstnanců generálního ředitelství Vězeňské služby ČR. Důsledkem toho je jednotnost v rámci organizační složky státu (všech organizačních jednotek), jejichž zaměstnanci absolvují totožné kurzy základní odborné přípravy, ale má to i své stinné stránky, mezi něž patří především nízká flexibilita této části vzdělávání.

### **9.1 Konkrétní návrhy na optimalizaci základní odborné přípravy B/1**

V této poslední kapitole své diplomové práce se pokusím nastínit konkrétní návrhy na optimalizaci základní odborné přípravy B/1. Vycházet budu především z poznatků získaných analýzou interního dokumentu "Statistické vyhodnocení dotazníkového šetření projektu základní odborné přípravy B/1", který byl zpracován pro interní potřeby instituce Akademie Vězeňské služby ČR. Jak již sám název uvedeného dokumentu napovídá, jedná se o vyhodnocení dotazníkového šetření projektu základní odborné přípravy B/1. Dotazníkové šetření probíhalo v období od 1. 1. 2012 do 31. 8. 2014 a v rámci tohoto šetření bylo zpracováno celkem 450 odevzdaných plně vyplněných dotazníků, které byly vyplněny absolventy základní odborné přípravy B/1. V neposlední řadě také pro konkrétní návrhy na optimalizaci základní odborné přípravy B/1 využívám svých osobních zkušeností, jelikož jsem právě tímto typem základní odborné přípravy sama prošla.

### Návrhy na optimalizaci projektu základní odborné přípravy B/1:

1. Jedním ze stěžejních nedostatků v podstatě všech typů základní odborné přípravy, tedy včetně základní odborné přípravy B/1, je nejednotnost ve vymezení pojmů ve vnitřní legislativě týkající se problematiky vzdělávání ve Vězeňské službě ČR. Rozlišné vymezení pojmů v jednotlivých interních dokumentech, mezi něž patří zejména NGŘ a metodiky vztahující se ke vzdělávání, přinášejí někdy nemalé problémy při řešení konkrétních situací. Z uvedeného důvodu bych navrhovala, aby byly klíčové pojmy uváděny ve všech interních dokumentech jednotně.
2. Poměrně významným nedostatkem všech typů základní odborné přípravy je naprostá striktnost při dodržování metodiky vztahující se k jednotlivým projektům základních odborných příprav, která naprosto vylučuje jakoukoliv improvizaci, inovaci či flexibilitu vyučujícího. Vyučující mají naprosto svázané ruce striktním vymezením nejenom rozsahu učiva, ale také časovou dotací, využitím didaktických pomůcek a nařízenými metodami vzdělávání. V rámci návrhu optimalizace bych navrhovala uvádět v metodikách vztahujících se k základní odborné přípravě rámcové vymezení učiva a časovou dotaci. Jednotliví vyučující by se pak měli aktivně podílet na vytváření projektů základních odborných příprav a v rámci toho navrhopvat efektivnější a různorodější metody vzdělávání než např. pouhou přednášku.
3. Dalším návrhem je vytvoření většího počtu typů projektů základní odborné přípravy, které by lépe vyhovovaly konkrétní cílové skupině. Na příkladu základní odborné přípravy B/1 je jasně vidět, jak je v současné době různorodá cílová skupina. Přičemž je zřejmé, že jiné znalosti a dovednosti týkající se činnosti Vězeňské služby ČR mají např. zaměstnanci oddělení logistiky, kteří se při své práci setkávají a spolupracují s odsouzenými v podstatě několik hodin denně a jiné znalosti a dovednosti z uvedené problematiky využijí ke své práci např. personalisté, kteří v rámci svých pracovních činností s odsouzenými osobami v podstatě do kontaktu vůbec nepřicházejí. Přičemž se obě zmíněné skupiny zaměstnanců, dle platné vnitřní legislativy, musí v rámci základní odborné přípravy stejnou měrou vzdělávat z předpisů vztahujících se k výkonu trestu odnětí svobody a výkonu vazby.

4. V rámci základní odborné přípravy typu B/1 se zaměstnanci podílejí poměrně ve velké míře pasivně na přednáškách, kde jsou jim předávány stěžejní části vnitřních předpisů vztahující se k činnosti Vězeňské služby ČR. Znalosti této problematiky bych navrhovala předávat novým zaměstnancům již před nástupem do základní odborné přípravy a to např. metodou e-learningu nebo řízeným samostudiem, což by bylo dle mého názoru efektivnější a v situaci, kdy všechny organizační složky mají ve svých programech šetření svěřených finančních prostředků, by toto řešení bylo určitě i méně finančně náročné. Navíc se domnívám, že by se touto metodou vzdělávání dalo flexibilněji reagovat na poměrně často se měnící vnitřní legislativu. V prezenční části základní odborné přípravy B/1 by se už vyučující věnovali spíše objasnění nejasností, případně shrnutí výhradně klíčových částí interních předpisů.

5. Z dotazníků, které jsou absolventy základní odborné přípravy B/1 vyplňovány, také vyplývá, že by v rámci kurzu základní odborné přípravy B/1 uvítali více praktických ukázek a konkrétních příkladů z praxe (Statistické vyhodnocení dotazníkového šetření projektu základní odborné přípravy B/1). Na toto v současné koncepci základní odborné přípravy B/1 nezbývá čas, jelikož je tato vzdělávací akce pojata výhradně jako teoretická přednášková vzdělávací akce. Domnívám se, že se jedná o oprávněný požadavek nových zaměstnanců Vězeňské služby ČR, který by měl být zakomponován do nového projektu základní odborné přípravy B/1, jelikož nikdo z nich neměl doposud možnost se setkat s tak specifickým prostředím a s tak specifickými situacemi, které vznikají při práci ve věznicích, vazebních věznicích a detenčních ústavech a tudíž na ně většinou neumí ani adekvátně reagovat.

6. Ze Statistického vyhodnocení dotazníkového šetření projektu základní odborné přípravy B/1 také mimo jiné vyplývá, že by noví zaměstnanci Vězeňské služby ČR uvítali, kdyby měli v rámci základní odborné přípravy B/1 možnost vzdělávání s použitím většího množství didaktických pomůcek. V úvahu by přicházelo např. využití outdoorové kamery, prostřednictvím níž by byli účastníci této vzdělávací akce nahráváni při simulacích konkrétních situací či hraní rolí, následně by jim byl záznam z kamery přehrán a mohl být vyučujícím i samotnými účastníky analyzován. Touto interaktivní metodou výuky by si danou problematiku účastníci jistě lépe zapamatovali.



7. Za nejzásadnější nedostatek v současné podobě projektu základní odborné přípravy B/1 považuji především to, že účastníci sice získají teoretické znalosti vztahující se k vymezení psychologických profilů jedinců páchajících trestnou činností, ale nenaučí se jak tyto znalosti v praxi využít. Stejná situace je i u získání teoretických znalostí o komunikaci a komunikačních technikách, ovšem opět naprosto chybí provázanost do praxe, tzn. praktické využití při komunikaci s vězněnými osobami ve výkonu trestu odnětí svobody.

8. V neposlední řadě by základní odborná příprava B/1, tak jako i ostatní typy základních odborných příprav, měla vycházet a v maximální možné míře se přizpůsobovat především požadavkům, které vycházejí přímo z organizačních jednotek a na tyto požadavky pružně reagovat.

Své návrhy na optimalizaci základní odborné přípravy typu B/1 jsem shrnula do výše uvedených osmi bodů. Jsem si vědoma toho, že by se jistě našly i další drobnější nedostatky vyskytující se v této vzdělávací akci, ale rozsah diplomové práce mi nedovoluje, rozebírat všechny interní dokumenty vztahující se ke vzdělávání zaměstnanců Vězeňské služby ČR do detailů.

Výše uvedené návrhy optimalizace základní odborné přípravy B/1 se týkají klíčových nedostatků, které snad aspoň z části odstraní novelizace projektu základní odborné přípravy B/1, která má být realizována do konce roku 2015.

## Závěr

Práce ve vězeňských zařízeních je pro mnoho lidí nepředstavitelná, pro bezmála 11.000 zaměstnanců Vězeňské služby ČR je to ovšem každodenní realita. Aby mohlo být naplněno poslání Vězeňské služby ČR, je nutné, aby ve věznicích, vazebních věznicích a detenčních ústavech pracovali lidé, kteří fungují jako jeden tým. Tým odborníků, kteří zvládají každodenní stres, jsou emočně stabilní, psychicky odolní, neúplatní, motivovaní pro výkon svého povolání, které je mnohými z nich chápáno jako poslání, v neposlední řadě musí být také k výkonu svých pracovních a služebních činností kvalifikovaní.

Vězeňská služba ČR se snaží zajistit pomocí systému vzdělávání svým zaměstnancům takové firemní vzdělávání, které jim pomáhá zvládat neustále se měnící vězeňskou scénu, na které se čím dál častěji setkávají i s klienty, kteří byli zapojeni do mezinárodního organizovaného zločinu nebo do korupce státní správy. Nelze opomenout, že důležitým krokem k naplnění cílů této státní organizace je také výběr kvalitního vězeňského personálu a jeho profesní vzdělávání nejenom v rámci základní odborné přípravy, ale i v rámci celoživotního vzdělávání zaměstnanců Vězeňské služby ČR. Filozofii vzdělávání v tomto ozbrojeném sboru lze vyjádřit citací z Bartákovi knihy, kde autor uvádí, že "Nestačí říkat, že lidé jsou tím nejcennějším, čím firma disponuje, ale pochopit to a s lidmi ne hazardovat, neznehodnocovat jediný (možný) zdroj přidané hodnoty." (Barták 2008, s. 126). Vzdělávání zaměstnanců je realizováno především v Akademii Vězeňské služby ČR, protože v České republice v současné době neposkytuje žádná střední ani vysoká škola ucelené vzdělání v oblasti vězeňství.

Předmětem této diplomové práce je vzdělávání zaměstnanců ve Vězeňské službě ČR. Vzhledem k tomu, že se jedná o téma, které by svým rozsahem výrazně přesahovalo možnosti této diplomové práce, věnovala jsem se především jedné z jeho částí, jíž je základní odborná příprava občanských zaměstnanců.

V první části diplomové práce jsem za pomoci odborné literatury terminologicky ukotvila vzdělávání dospělých, přičemž jsem se podrobněji zabývala především atributům vztahujícím se k firemnímu vzdělávání.

Ve druhé části diplomové práce jsem v krátkosti představila koncepci vzdělávání zaměstnanců tohoto ozbrojeného sboru, jehož základním kamenem je základní odborná příprava občanských zaměstnanců a příslušníků. Z několika typů

základní odborné přípravy jsem si pro tuto práci vybrala základní odbornou přípravu občanských zaměstnanců B/1, kterou jsem podrobila dokumentové analýze a analýze interních materiálů za účelem zjištění současného stavu této části vzdělávání. Na základě analýz jsem identifikovala nedostatky a následně jsem vytvořila návrh optimalizace této oblasti vzdělávání.

Cílem této diplomové práce bylo za pomoci odborné literatury a analýzy současného stavu základní odborné přípravy identifikovat případné nedostatky této části vzdělávání a navrhnout optimalizaci základní odborné přípravy B/1. Domnívám se, že byl cíl této diplomové práce naplněn, jelikož se mi podařilo vytvořit návrh na optimalizaci.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ

### Literatura:

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.

BARTÁK, J. *Základní kniha lektora/trenéra*. Olomouc: Votobia, 2003.

BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, s.r.o., 2008.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010.

BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P. a ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006.

BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada Publishing, 2008.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2. vydání. Praha: Management Press, 1997.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011.

KRIEMADIS, T.; KORTESOPOULOU, A. *Human Resource Training and Development: The Outdoor Management Development (OMD) Method*. In Sport Management International Journal 4, 2008.

KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004.

MEDLÍKOVÁ, O. *Lektorské dovednosti. Manuál úspěšného lektora*. Praha: Grada Publishing, 2010.

MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. Praha: Aspi, 2004.

MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika. Řízení vzdělávacího procesu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník – lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002.

PETRUSEK, M. *Společnosti pozdní doby*. Praha: Sociologické nakladatelství SLON, 2007.

PETTY, G. *Moderní vyučování*. Praha: Portál, 1996.

PRŮCHA, J. a VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, 2012.

RABUŠICOVÁ, M.; RABUŠIC, L. *Učíme se po celý život? O vzdělávání dospělých v České republice*. Brno: Masarykova univerzita, 2008.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004.

VETEŠKA, J. a TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008.

VODÁK, J. KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007.

### **Zákony a vyhlášky:**

Nařízení vlády č. 506/2004 Sb., kterým se stanoví způsob přípravy na služební zkoušku, obsah služební zkoušky, její průběh, hodnocení a ukončení

Usnesení vlády České republiky č. 1542/2005, Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech

Zákon č. 555/1992 Sb., o Vězeňské službě a justiční strážní, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

### **Internetové zdroje:**

Budova Akademie VS. [online]. [cit. 2015-02-01]. Dostupné z:

<http://www.vscr.cz/ivvs-straz-pod-ralskem-99/o-nas-1640/zakladni-informace-148/>

Celoživotní vzdělávání. [online]. [cit. 2015-02-01]. Dostupné z:

<http://www.vscr.cz/ivvs-straz-pod-ralskem-99/o-nas-1640/zakladni-informace-148/>

Cíle a poslání VS ČR. [online]. [cit. 2014-09-27]. Dostupné z:

<http://www.vscr.cz/generalni-reditelstvi-19/o-nas/zakladni-informace-4/cile-a-poslani-vs-cr-6124>

Kabinet dokumentace a historie. [online]. [cit. 2015-01-07]. Dostupné z:

<http://www.vscr.cz/generalni-reditelstvi-19/informacni-servis/historie-104/kabinet-dokumentace-a-historie-6595>

Měsíční statistiky. [online]. [cit. 2015-02-21]. Dostupné z:

[http://www.vscr.cz/client\\_data/1/user\\_files/19/file/spr%C3%A1vn%C3%AD/statistiky/M%C4%9Bs%C3%AD%C4%8Dn%C3%AD%20statistick%C3%A9%20hl%C3%A1%C5%A1en%C3%AD%20/2014/MSH12-2014.pdf](http://www.vscr.cz/client_data/1/user_files/19/file/spr%C3%A1vn%C3%AD/statistiky/M%C4%9Bs%C3%AD%C4%8Dn%C3%AD%20statistick%C3%A9%20hl%C3%A1%C5%A1en%C3%AD%20/2014/MSH12-2014.pdf)

Národní soustava povolání. [online]. [cit. 2015-02-10]. Dostupné z:

<http://katalog.nsp.cz/uvod.aspx>

Organizační jednotky VS ČR. [online]. [cit. 2015-01-01]. Dostupné z:

<http://www.vscr.cz>

Organizační schéma VS ČR. [online]. [cit. 2015-01-03]. Dostupné z:

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

Organizační struktura Akademie VS. [online]. [cit. 2015-02-01]. Dostupné z:

[http://www.vscr.cz/client\\_data/1/user\\_files/99/image/IVVS/schema.png](http://www.vscr.cz/client_data/1/user_files/99/image/IVVS/schema.png)

Personál. [online]. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z:

<http://www.vscr.cz/ivvs-straz-pod-ralskem-99/o-nas-1640/zakladni-informace-148/>

Spravedlnost. [online]. [cit. 2015-02-21]. Dostupné z:

<http://citaty.net/citaty-o-spravedlnosti/>

Statistická ročenka 2013. Vydal odbor správní, Generálního ředitelství Vězeňské služby České republiky. 2014. Dostupné z:

[http://www.vscr.cz/client\\_data/1/user\\_files/19/file/spr%C3%A1vn%C3%AD/statistiky/St%20atistick%C3%A9%20ro%C4%8Denky/Rocenka\\_2013.pdf](http://www.vscr.cz/client_data/1/user_files/19/file/spr%C3%A1vn%C3%AD/statistiky/St%20atistick%C3%A9%20ro%C4%8Denky/Rocenka_2013.pdf)

### **Interní zdroje:**

*Celorepubliková porada personalistů. Závěry z celorepublikové porady vedoucích personálních oddělení a personalistů, vystoupení PhDr. Šperlichové .* Praha: Generální ředitelství Vězeňské služby ČR, 2014.

Historická penologie č. 1/2003. Praha: Kabinet dokumentace a historie VS ČR, 2003.

KÝR, A. a KAFKOVÁ, A. *Historická penologie. Proměny odborné přípravy vězeňského personálu.* Praha: Kabinet dokumentace a historie VS ČR, 2010.

Metodika "Základní odborná příprava příslušníků - A". Příloha k č. j. 36/2012-34.

Generální ředitelství Vězeňské služby ČR, 2012.

Metodika "Základní odborná příprava občanských zaměstnanců - B/1". Příloha k č. j. 216/2006 - 34. Generální ředitelství Vězeňské služby ČR, 2006.

Metodika "Základní odborná příprava občanských zaměstnanců - B/2". Příloha k č. j. 49/2012 - 34. Generální ředitelství Vězeňské služby ČR, 2012.

Metodika "Základní odborná příprava občanských zaměstnanců - B/3". Příloha k č. j. 218/2010 - 34. Generální ředitelství Vězeňské služby ČR, 2010.

Metodika "Základní odborná příprava občanských zaměstnanců - B/4". Příloha k č. j. 224/2010 - 34. Generální ředitelství Vězeňské služby ČR, 2010.

Metodika "Základní odborná příprava občanských zaměstnanců - I". Příloha k č. j. 231/2010 - 34. Generální ředitelství Vězeňské služby ČR, 2010.

NGŘ 55/2010, o vzdělávání zaměstnanců Vězeňské služby ČR

NGŘ č. 42/2013, o regionálním uspořádání Vězeňské služby ČR

NGŘ č. 31/2014 Organizační řád Vězeňské služby ČR

NŘV č. 32/2014 ,o vstupním vzdělávání zaměstnanců Věznice Mírov

Program celoživotního vzdělávání pro zaměstnance Vězeňské služby ČR. Generální ředitelství Vězeňské služby ČR, 2005.

Projekt "Základní odborná příprava občanských zaměstnanců - B/1". Generální ředitelství Vězeňské služby ČR, 2006.

Statistické vyhodnocení dotazníkového šetření projektu základní odborné přípravy B/1. Stráž pod Ralskem: Akademie Vězeňské služby ČR, 2014.

Východiska a záměry nové koncepce vězeňství v České republice. Praha: Generální ředitelství Vězeňské služby ČR, 2014.

Závěry projektu "Funkční analýzy práce". Generální ředitelství Vězeňské služby ČR, 2010.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1	Organizační jednotky VS ČR	str. 12
Obrázek č. 2	Regionální uspořádání Vězeňské služby ČR	str. 13
Obrázek č. 3	Hierarchický model struktury kompetence	str. 31
Obrázek č. 4	Koncepce CŽV zaměstnanců Vězeňské služby ČR	str. 45
Obrázek č. 5	Fáze systému vzdělávání	str. 51

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1	Složení zaměstnanců Vězeňské služby ČR	str. 9
Tabulka č. 2	Věkové složení zaměstnanců Vězeňské služby ČR	str. 9

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1	Složení zaměstnanců Vězeňské služby ČR	str. 9
Graf č. 2	Věkové složení zaměstnanců Vězeňské služby ČR	str. 10
Graf č. 3	Vývoj počtu zaměstnanců VS ČR a vývoj počtu osob ve vězeňských zařízeních	str. 10



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Organizační schéma VS ČR

Příloha č. 2 Organizační struktura Věznice Mírov

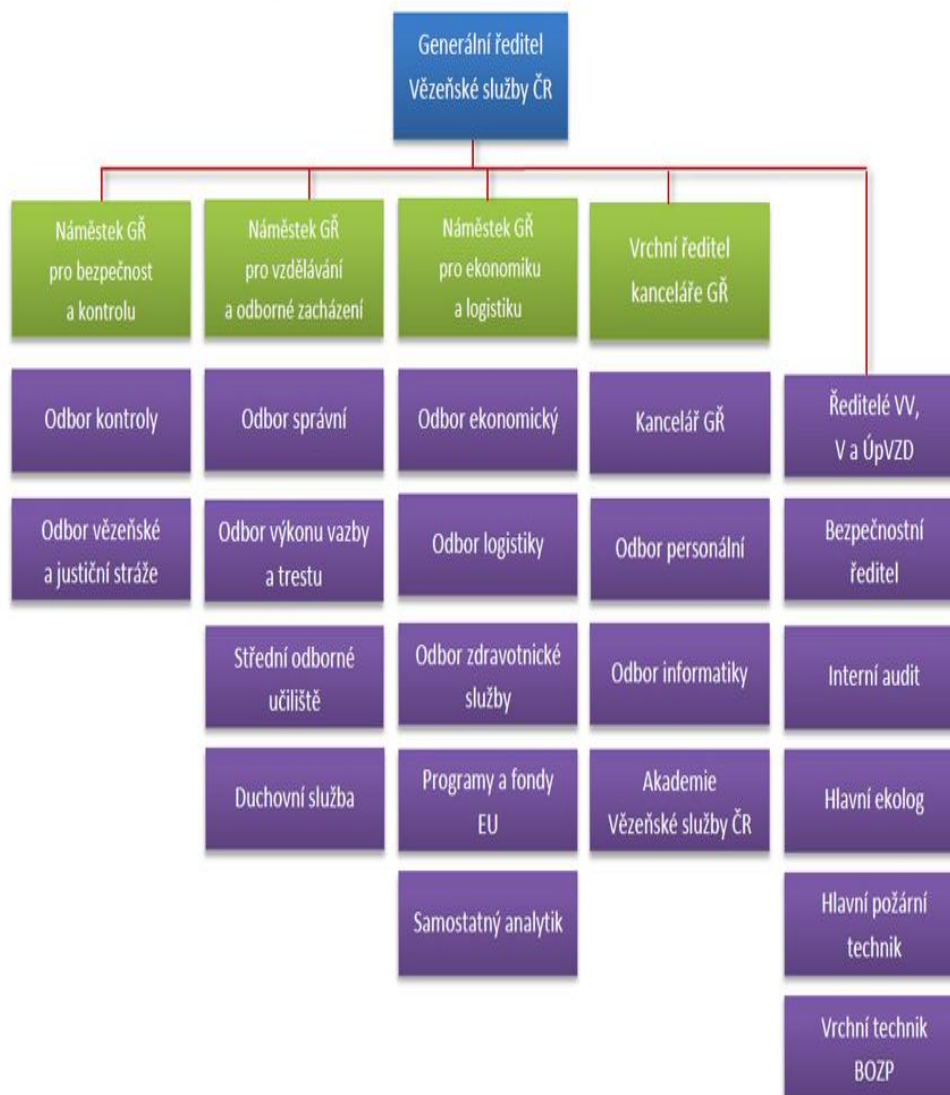
Příloha č. 3 Organizační struktura Akademie Vězeňské služby ČR

Příloha č. 4 Úvodní vstupní vzdělávání zaměstnanců Věznice Mírov

*Příloha č. 5 Učební osnovy a časové dotace základní odborné přípravy B/1*

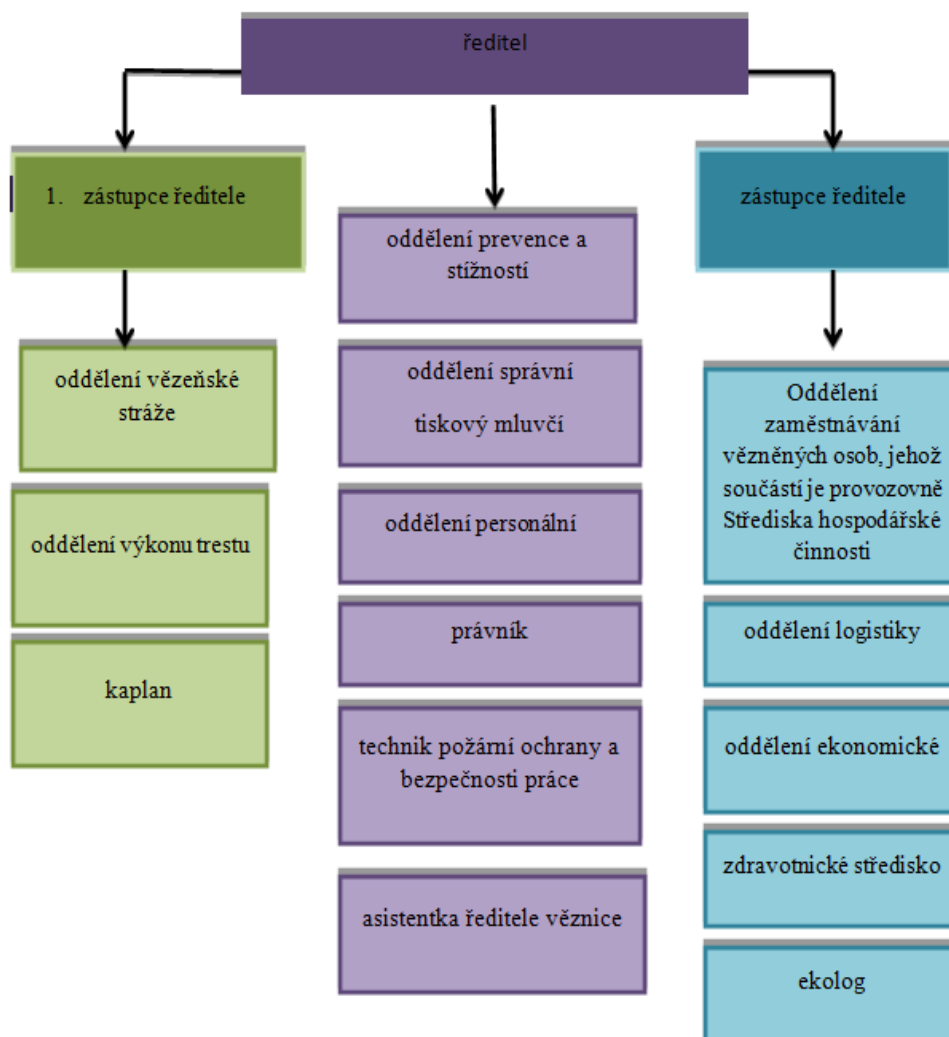
Příloha č. 6 Akademie Vězeňské služby ČR a Věznice Mírov

**Organizační schéma Vězeňské služby ČR platné od 15. 4. 2014 (Organizační schéma VS ČR [online])**

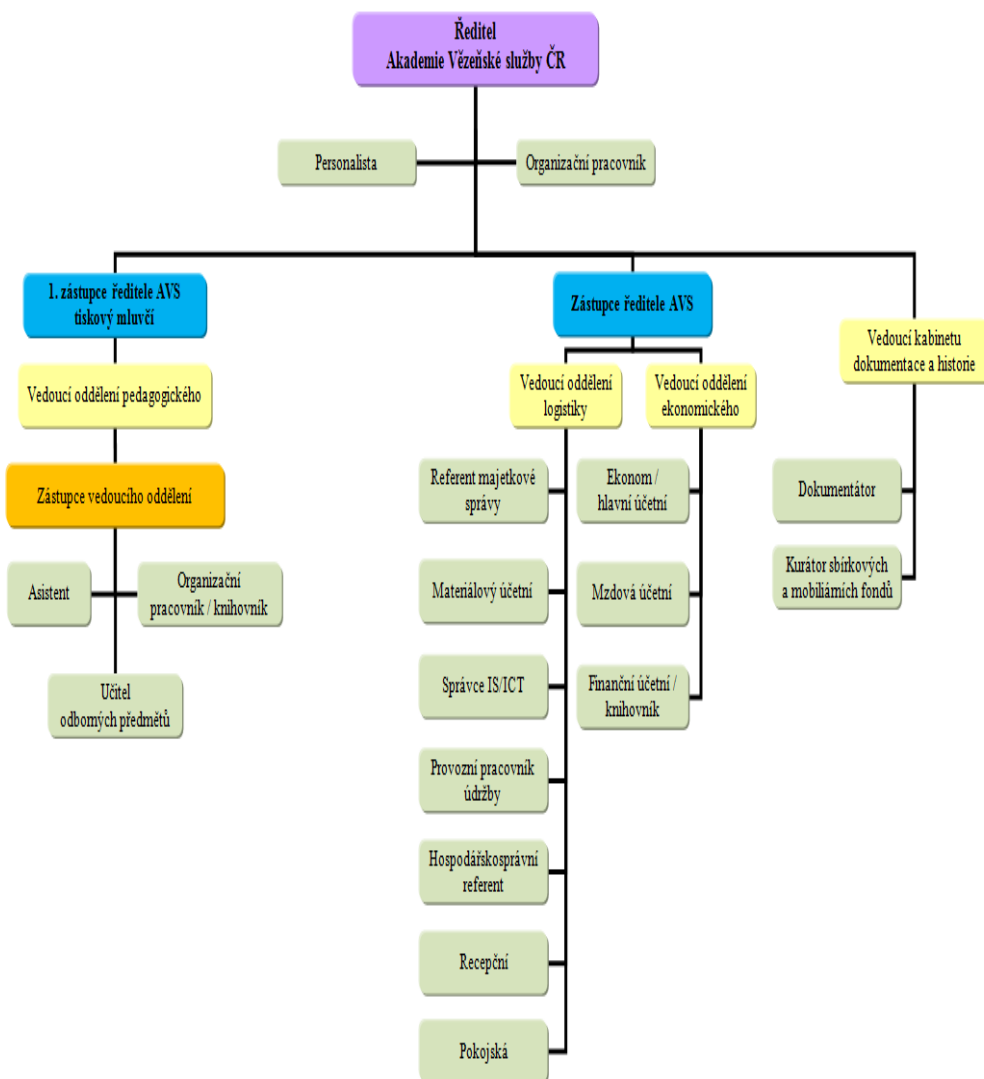


**Organizační struktura Věznice Mírov (vlastní zpracování)**

**ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VĚZNICE MÍROV**



**Organizační struktura Akademie Vězeňské služby ČR (Organizační struktura Akademie VS [online])**



## **ÚVODNÍ VSTUPNÍ VZDĚLÁVÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ VĚZNICE MÍROV**

Obsah úvodního vstupního vzdělávání nových zaměstnanců ve Věznici Mírov (Nařízení ředitele věznice, dále jen NŘV č. 32/2014):

1) personalista proškolí z témat:

- základní informace o činnosti Vězeňské služby ČR; povinnosti příslušníků a občanských zaměstnanců vč. povinností v době krizového řízení; seznámení s vybranými právními předpisy (např. zákon o ochraně osobních údajů, vybrané části zákoníku práce a služebního zákona atd.); vnitřní předpisy (např. kolektivní smlouva, pravidla čerpání FKSP atd.); využití psychologické poradny Vězeňské služby ČR

proškoleno dne:

podpis školitele:

podpis zaměstnance:

2) vedoucí zaměstnanec proškolí z témat:

- zařazení do kategorie práce a rizika s ní spojená; rámcové seznámení s úkoly kladenými na danou služební či pracovní pozici; vyhláška o pracovně lékařských službách

proškoleno dne:

podpis školitele:

podpis zaměstnance:

3) ekolog věznice proškolí z témat:

- enviromentální výchova a ochrana životního prostředí

proškoleno dne:

podpis školitele:

podpis zaměstnance:

4) technik bezpečnosti práce a požární ochrany proškolí z témat:

- aktuální legislativa vztahující se k bezpečnosti práce na pracovišti a požární ochraně; problematika pracovních úrazů na daném pracovišti

proškoleno dne:

podpis školitele:

podpis zaměstnance:

5) vedoucí oddělení výkonu trestu proškolí z témat:

- bezpečnostní rizika spojená s prací ve věznici a jejich předcházení; rámcové seznámení s profilací věznice a typem odsouzených

proškoleno dne:

podpis školitele:

podpis zaměstnance:

6) vedoucí oddělení vězeňské stráže proškolí z témat:

- bezpečnostní zásady pohybu v areálu věznice; seznámení s areálem věznice a umístěním jednotlivých oddělení vč. pracovišť a ubytoven pro odsouzené

proškoleno dne:

podpis školitele:

podpis zaměstnance:

7) vedoucí oddělení informatiky proškolí z témat:

- zásady bezpečného používání PC, internetu a telekomunikačních zařízení na pracovišti; užívání intranetu prostřednictvím přidělených přístupových oprávnění

proškoleno dne:

podpis školitele:

podpis zaměstnance:

8) vedoucí ekonomického oddělení proškolí z témat:

- insolvenční řízení; činnost poradny pro příslušníky a občanské zaměstnance, kteří jsou v insolvenčním řízení

proškoleno dne:

podpis školitele:

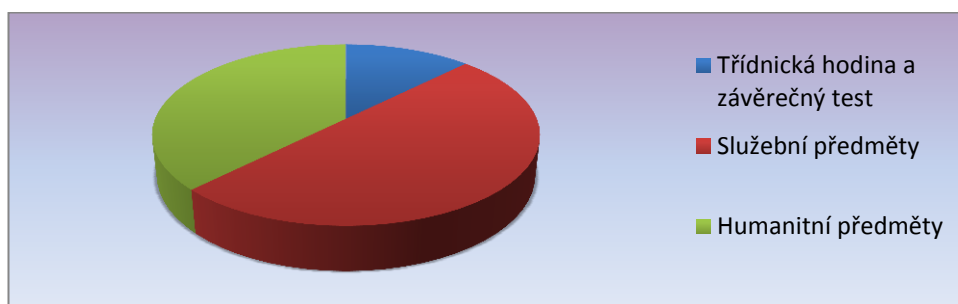
podpis zaměstnance:

**Učební osnovy a časové dotace základní odborné přípravy B/1**

Učební osnovy a časová dotace projektu Základní odborná příprava občanských zaměstnanců - B/1 (vlastní zpracování)

<b>Název činnosti</b>	<b>časová dotace v hodinách</b>
Třídnická hodina a závěrečný test	4
Služební předměty	16
Humanitní předměty	12
<b>CELKEM</b>	<b>32</b>

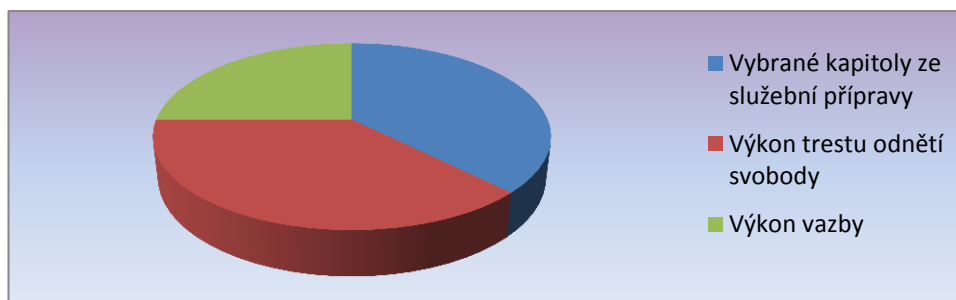
Učební osnovy a časová dotace projektu Základní odborná příprava občanských zaměstnanců - B/1 (vlastní zpracování)



Učební osnovy a časová dotace projektu Základní odborná příprava občanských zaměstnanců - B/1 - Služební předměty (vlastní zpracování)

<b>Služební předměty</b>	
<b>Název činnosti</b>	<b>časová dotace v hodinách</b>
Vybrané kapitoly ze služební přípravy	6
Výkon trestu odnětí svobody	6
Výkon vazby	4
<b>CELKEM</b>	<b>16</b>

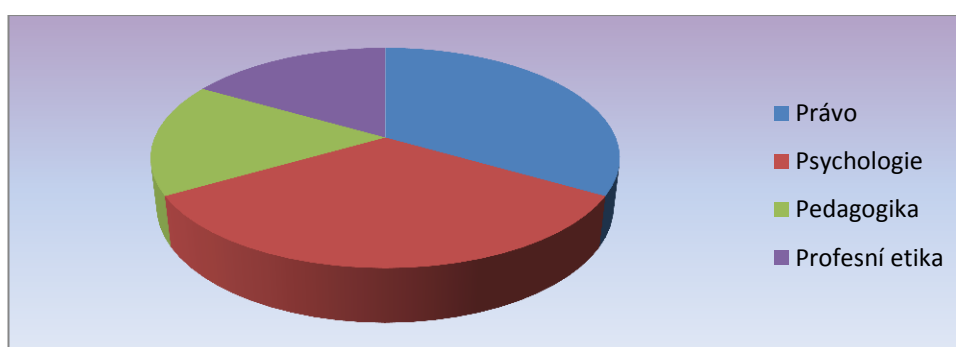
*Učební osnovy a časová dotace projektu Základní odborná příprava občanských zaměstnanců - B/1 - Služební předměty (vlastní zpracování)*



*Učební osnovy a časová dotace projektu Základní odborná příprava občanských zaměstnanců - B/1 - Humanitní předměty (vlastní zpracování)*

<b>Humanitní předměty</b>	
<b>Název činnosti</b>	<b>časová dotace v hodinách</b>
Právo	4
Psychologie	4
Pedagogika	2
Profesní etika	2
<b>CELKEM</b>	<b>12</b>

*Učební osnovy a časová dotace projektu Základní odborná příprava občanských zaměstnanců - B/1 - Humanitní předměty (vlastní zpracování)*





Příloha č. 6

**Akademie Vězeňské služby ČR**



**Věznice Mírov**



## **ANOTACE**

Jméno a příjmení autora:	Marcela Krejčí
Název katedry a fakulty:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
Název práce:	<b>Vzdělávání zaměstnanců ve Vězeňské službě ČR</b>
Vedoucí práce:	Mgr. Bartoňková Hana, Ph.D.
Počet znaků:	119.926
Počet použitých zdrojů:	60
Počet příloh:	6

### **Klíčová slova:**

Firemní vzdělávání, občanský zaměstnanec, příslušník, systém vzdělávání, věznice, Vězeňská služba ČR, základní odborná příprava.

Cílem této diplomové práce je na základě odborné literatury a analýzy současného stavu základní odborné přípravy identifikovat případné nedostatky této části vzdělávání a navrhnout optimalizaci základní odborné přípravy B/1. První část práce je zaměřena na terminologické ukotvení vzdělávání dospělých, se zaměřením na firemní vzdělávání. Ve druhé části je popsán systém vzdělávání zaměstnanců Vězeňské služby ČR. Stěžejním tématem druhé části je základní odborná příprava zaměstnanců typu B/1. Analýzou dokumentů a interních materiálů byl zjištěn současný stav vzdělávacího projektu „Základní odborná příprava občanských zaměstnanců B/1“. Na základě analýzy byly identifikovány nedostatky a následně vytvořen návrh optimalizace této oblasti vzdělávání, čímž byl naplněn cíl diplomové práce.

Key words:

corporate education, civilian employee, prison service member, the system of education, prison, Prison Service in the Czech Republic, basic training

Annotation:

The aim of this diploma thesis has been on the basis of the professional literature and current situation analysis of the basic special training to identify any deficiencies in this area of training. Optimization of the basic training B/1 was suggested. First part concentrates on the terminology of adult education focusing on corporate education. In the second part there is described the system of the Prison service employees education in the Czech Republic. The main topic of the second part is training of employees type B/1. By the analysis of documents and internal materials the current situation of the project "Basic training of the civilian employee B/1" was detected. Based on the analysis there have been detected shortcomings and consequently created proposal of optimization in this area of education. There by the aim of my diploma thesis was met.