

Univerzita Palackého v Olomouci

Pedagogická fakulta

Jiřina Opletalová

**Vzdělávání základního managementu ve Vězeňské službě
České republiky**

Diplomová práce

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Vzdělávání základního managementu Vězeňské služby České republiky“ vypracovala samostatně a citovala jsem všechny použité zdroje.

V Olomouci 30. 3. 2011

.....

Poděkování

Děkuji doc. PhDr. Ivetě Bednaříkové, Ph.D., za trpělivost, podporu a vstřícnost při odborném vedení této diplomové práce.

Olomouc 30. 3. 2011

Jiřina Opletalová

OBSAH

Úvod.....	5
I. Teoretická část.....	8
1 Vězeňská služba České republiky – instituce	8
1.1 Legislativní rámec manažerského vzdělávání ve správních úřadech	8
1.2 Organizace Vězeňské služby ČR.....	9
1.3 Vzdělávání ve Vězeňské službě ČR	11
2 Identifikace vzdělávacích potřeb z pohledu instituce	13
2.1 Vzdělávání v organizaci (firemní, profesní, apod.)	13
2.2 Kompetence z pohledu teorie, dělení kompetencí	14
2.3 Motivace z pohledu teorie	18
3 Profil základního manažera z pohledu odborné teorie.....	22
3.1 Odborné a metodické kompetence	22
3.2 Sociální kompetence	27
3.3 Osobní kompetence	29
3.4 Znalosti procesů manažerského řízení a rozhodování.....	31
4 Vzdělávání základního managementu Vězeňské služby ČR.....	34
4.1 Koncepce manažerského vzdělávání z pohledu teorie	34
4.2 Jednotlivé části koncepce	35
4.3 Bariéry manažerského vzdělávání Vězeňské služby ČR	37
II. Empirická část.....	39
5 Identifikace vzdělávacích potřeb z pohledu stávajících manažerů	39
5.1 Příprava dotazníkového šetření	39
5.2 Výsledky dotazníkového šetření – analýza získaných dat	44
6 Rámcová koncepce manažerského vzdělávání základního managementu....	54
6.1 Návrh rámcové koncepce	54
6.2 Návrh systémových opatření.....	57
Závěr.....	58
<i>Literatura a prameny</i>	60
<i>Přílohy</i>	63

Úvod

Tématem této diplomové práce je vzdělávání základního managementu Vězeňské služby České republiky. Vzdělávání managementu vůbec je v posledních letech doporučováno jako prostředek ke zkvalitnění řízení procesů v organizaci, zejména v soukromé sféře podnikání. Jak hovoří moje osobní zkušenost, do státní správy, pod kterou Vězeňská služba České republiky patří, nové názory a postupy pronikají pomaleji a jsou zaměstnanci špatně přijímány. Dovolím si toto tvrdit i z pozice bývalého zaměstnance jiné složky státní správy – Policie České republiky, kde však v posledních letech došlo ve vnímání k pokroku. Nicméně dosud ani tam není manažerské vzdělávání strategicky a komplexně realizováno.

Protože sama v současné době zastávám pracovní místo základního managementu Vězeňské služby České republiky, vím, jak je často dennodenní rozhodování složité. Vzhledem ke svým dosavadním zkušenostem si dovolím tvrdit, že informací a poznatků, jak zmírnit negativní dopady často nepopulárních rozhodnutí na lidi kolem mne, není nikdy dost.

Při volbě tématu diplomové práce mi napomohla i náhoda, neboť jsem byla zaměstnavatelem oslovena k účasti na projektu realizace manažerského vzdělávání ve Vězeňské službě České republiky. Myslela jsem si, že zde budu moci uplatnit svoje dosavadní zkušenosti. Bohužel na připravovaný projekt bylo velmi málo času, a proto, podle mého názoru, nebyl kvalitně zpracován a po předložení ke schválení byl z nedostatku finančních prostředků vedením Vězeňské služby České republiky zastaven.

Popsané události mě donutily zajímat se o tuto problematiku, kterou bych využila i v profesním životě. Rozhodla jsem se, že se pokusím toto téma zpracovat formou diplomové práce.

Práce s odbornou literaturou

Ačkoliv existuje na knižním trhu velké množství odborné literatury z oblasti managementu (méně již k problematice vzdělávání dospělých) jak od českých, tak i zahraničních autorů, odborná literatura k problematice manažerského vzdělávání ve Vězeňské službě České republiky neexistuje vůbec. V rámci analýzy dostupné literatury a pramenů bylo proto nezbytné pečlivě bádát a vybírat takové zdroje, které

by zohlednily české prostředí. Proto diplomová práce vychází z poznatků pouze českých, případně slovenských autorů, a to v rozsahu celé zpracovávané oblasti.

Cíle práce

Cílem diplomové práce je vytvořit rámcovou koncepci vzdělávání základního managementu Vězeňské služby České republiky. K jeho dosažení bylo potřeba stanovit několik dílčích cílů, především teoreticky vymezit sféru vzdělávání v organizaci, se zaměřením na odborné pojetí vzdělávání podle kompetencí a objasnit problematiku profilace základního manažera na operativní úrovni organizační struktury. V oblasti empirické je hlavním cílem identifikovat vzdělávací potřeby a názory stávajícího základního managementu Vězeňské služby České republiky na vzdělávání, ale také na obsah kompetencí, které základní management potřebuje pro svoji každodenní práci.

Pro naplnění empirického cíle jsme se rozhodli provést dotazníkové šetření, jehož respondenty byli pracovníci základního managementu ze všech věznic a vazebních věznic České republiky (základní vzorek cca 300 respondentů). Dotazníkové šetření bylo zaměřené do dvou oblastí – na identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců základního managementu a současně na zjištění motivace těchto zaměstnanců k dalšímu vzdělávání.

Struktura práce

Diplomovou práci tvoří dvě části – teoretická a empirická.

Teoretická část zahrnuje charakteristiku Vězeňské služby České republiky jako instituce, zaměřuje se na organizaci vzdělávání dospělých z obecného hlediska, včetně odborného pohledu na pojem kompetence a pojem motivace. Část práce je věnována profilu základního manažera z pohledu odborné teorie. V poslední kapitole teoretické části jsou vymezeny koncepce vzdělávání, včetně případných bariér manažerského vzdělávání ve Vězeňské službě České republiky.

Empirická část diplomové práce prezentuje realizované dotazníkové šetření, jehož hlavním cílem bylo identifikovat vzdělávací potřeby stávajících manažerů, jejich postoje a názory k dalšímu vzdělávání. Na základě zjištěných informací je v rámci této části předložena rámcová koncepce manažerského vzdělávání základního

managementu Vězeňské služby České republiky, včetně navrhovaných systémových opatření.

Je zřejmé, že samotná koncepce k profesionální realizaci manažerského vzdělávání ve vězeňské službě nestačí. Je třeba ji do budoucna dále rozpracovat na konkrétní vzdělávací programy, připravit pilotní projekt manažerského vzdělávání, vyhodnotit jej a podle zjištěných údajů upravit.

Po delším časovém úseku realizace vzdělávání je nutné posoudit jeho dopady do praxe, znovu identifikovat vzdělávací potřeby instituce, ale i budoucích účastníků vzdělávání, a podle těchto zjištění pokračovat v dalším vzdělávání s případnými obměnami.

Vzdělávání dospělých je nekončící proces. Jedinec se učí po celý život. V současné době, více jak v minulých letech, nabývá na významu celoživotní vzdělávání, bez rozdílu věku.

I. Teoretická část

1 Vězeňská služba České republiky – instituce

1.1 Legislativní rámec manažerského vzdělávání ve správních úřadech

Vězeňská služba České republiky (dále jen Vězeňská služba ČR) byla zřízena zákonem¹. V úvodním ustanovení zákona je vymezena mimo jiné jako ozbrojený bezpečnostní sbor a správní úřad. Proto platí pro zmíněnou instituci Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech², která ukládají vedoucím správních úřadů jejich dodržování, a to v rámci jeho působnosti. V Pravidlech je vzdělávání rozděleno do dvou základních struktur, a to vstupní vzdělávání a prohlubující vzdělávání, které jsou dále členěny. Jednou z oblastí prohlubujícího vzdělávání je i základní manažerské vzdělávání, které mohou zajišťovat samy správní úřady podle osnovy dané Pravidly.

Zmíněná osnova obecně stanoví cíl vzdělávání manažerů správních úřadů – vybraní zaměstnanci po absolvování získají a osvojí si základní obecné kompetence, které jsou dále rozděleny do čtyř oblastí, a to na pracovní kompetence, sociální kompetence, rozvoj osobnostních předpokladů a znalosti o procesech manažerského řízení a rozhodování.

Součástí osnovy je i specifikace cílové skupiny, pro kterou má být vzdělávání určeno. Přesná specifikace naší cílové skupiny bude součástí identifikace vzdělávacích potřeb.

Osnova rovněž obsahuje formy a metody manažerského vzdělávání a nabízí některé konkrétní formy k přímému využití. V neposlední řadě jsou v osnově zahrnuty tematické okruhy základního manažerského vzdělávání s tím, že způsob ukončení programu manažerského vzdělávání stanovuje vedoucí správního úřadu.

Vězeňská služba aktivně zareagovala na splnění tohoto úkolu vlády až koncem roku 2009, tj. po třech letech účinnosti Pravidel, kdy bylo na Gremiální poradě Generálního ředitelství Vězeňské služby ČR dne 23. listopadu 2009

¹ Aktuální znění: Zákon č. 555/1992 Sb., o vězeňské službě a justiční strážní, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon).

² Usnesení vlády České republiky č. 1542/2005 O Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech (dále jen Pravidla).

a následně na poradě vedení Generálního ředitelství Vězeňské služby ČR dne 6. dubna 2010 uloženo připravit koncepci vzdělávání managementu uvedené instituce.

Uložený úkol odpovídá ve své podstatě požadavkům postavení vzdělávání v moderní společnosti. Nelze než souhlasit s Koubkem (2001 str. 237), že současná společnost vyžaduje pracovní sílu nejen flexibilní a připravenou na změny, ale i sílu tyto změny akceptující a podporující.

1.2 Organizace Vězeňské služby ČR

Jak je již výše uvedeno, Vězeňská služba ČR je správní úřad a má třístupňovou organizační strukturu. Vedení a řízení Vězeňské služby ČR zajišťuje Generální ředitelství Vězeňské služby ČR³, kde najdeme z pohledu managementu top management, kam patří generální ředitel, 1. náměstek generálního ředitele, ekonomický náměstek, náměstek generálního ředitele a ředitel kanceláře generálního ředitele.

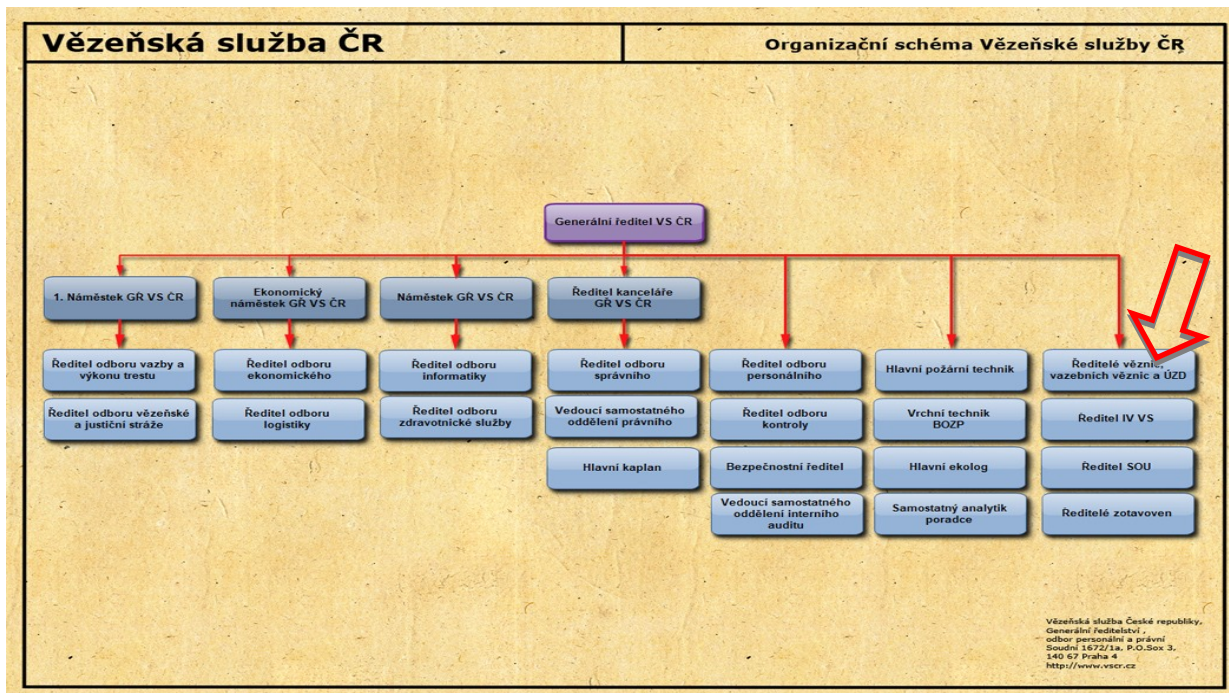
Ředitelé jednotlivých odborů Generálního ředitelství Vězeňské služby ČR a ředitelé jednotlivých věznic, vazebních věznic a ústavů zabezpečovací detence tvoří střední management.

Poslední úroveň organizační struktury Vězeňské služby ČR tvoří jednotlivé věznice, vazební věznice a ústavy zabezpečovací detence, které mají vlastní organizační schéma. I přesto však podléhají centrálnímu řízení, nejsou samostatnými jednotkami a pro přehlednost jsou všechny zahrnuty v organizační struktuře Generálního ředitelství Vězeňské služby ČR pod jedním odkazem (viz. obr. č. 1).

Tématem diplomové práce je manažerské vzdělávání základního managementu, což jsou vedoucí zaměstnanci 37 věznic, vazebních věznic a ústavů zabezpečovací detence. K 1. 1. 2010 činil celkový počet pracovníků základního managementu 390 zaměstnanců. Tento počet se do doby zpracování diplomové práce nezměnil.

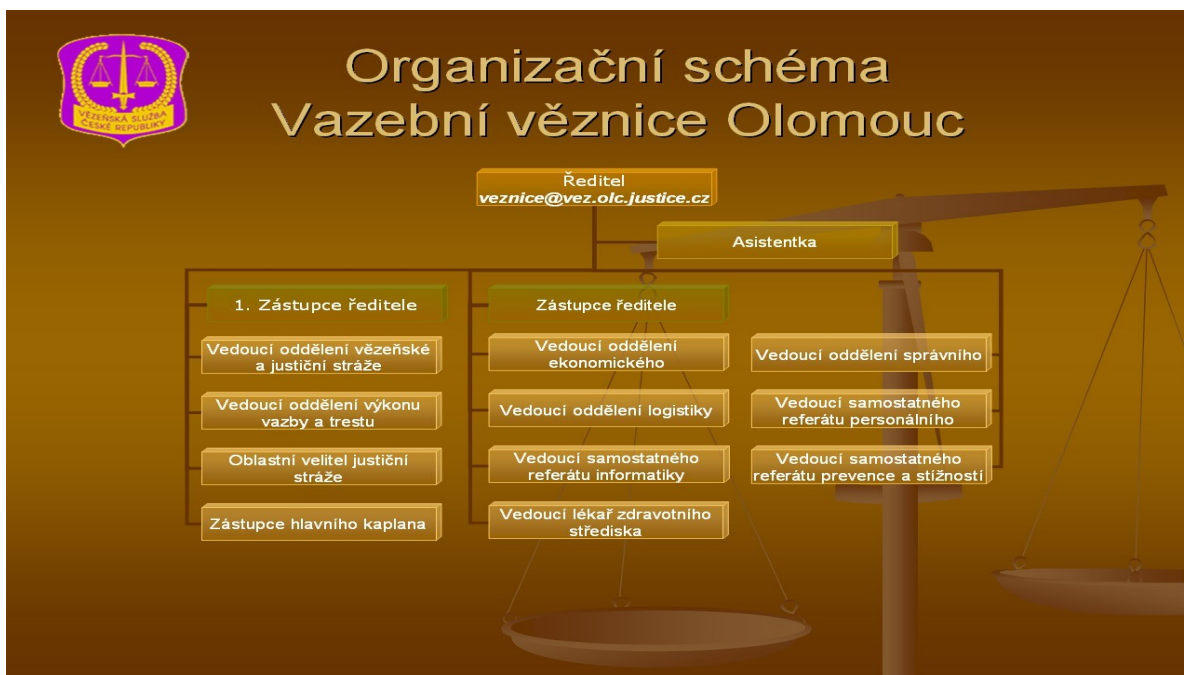
³ *Organizační struktura VS ČR*. Generální ředitelství Vězeňské služby České republiky [online]. c 2009, [cit. 2010-11-17]. Dostupné z: <http://www.vscr.cz/generalni-reditelstvi-19/organizacni-struktura-2/>.

Obrázek č. 1 – organizační schéma Generálního ředitelství VS ČR



Protože organizace jednotlivých věznic kopírují ve své podstatě organizační schéma Generálního ředitelství Vězeňské služby ČR a liší se pouze v detailech podle typu věznice, lze použít pro ilustraci pouze jedno organizační schéma, a to např. Vazební věznice Olomouc⁴ (obrázek č. 2).

Obrázek č. 2 – organizační schéma věznice



⁴ *Organizační struktura*. Vazební věznice Olomouc Vězeňská služba České republiky [online]. c 2009, [cit. 2010-11-17]. Dostupné z: <http://www.vscr.cz/veznice-olomouc-43/organizacni-struktura-251>.

Organizační schéma věznice názorně zobrazuje základní management, který tvoří vedoucí jednotlivých oddělení a referátů. 1. zástupce ředitele a zástupce ředitele patří pod střední management. Zobrazené pozice základního managementu najdeme s menšími rozdíly u všech ostatních věznic, vazebních věznic a ústavů zabezpečovací detence.

Bělohlávek (1996, s. 92 – 100) popsal uvedená grafická zobrazení jako štíhlou organizační strukturu, ve které má každý vedoucí pracovník poměrně malý počet podřízených, přičemž podle tvaru hovoříme o funkcionálním uspořádání jako o základní organizační formě. Podle stejného autora jsou v této organizaci přesně definována pracovní místa i jejich náplň, včetně odpovědnosti. Také existuje velké množství předpisů pro řešení každé nejasnosti. Avšak s tím souvisí i naprostá neschopnost reagovat na změny v okolí.

V době společenských změn není žádoucí rigidní postavení žádné státní instituce, a proto nastupuje nutnost vzdělávání managementu jako řídicí jednotky organizace, která může připravit a realizovat potřebné organizační změny. V době tzv. „úsporných opatření ve státní správě“ je na místě vyzvednout tvrzení Bělohlávka (1996, s. 21), že „manažeři musí vytvářet takové prostředí, ve kterém mohou lidé dosahovat skupinových cílů při minimální spotřebě času, peněz, materiálu, při minimální osobní nespokojenosti, nebo prostředí, ve kterém mohou dosáhnout cílů pomocí reálně disponibilních zdrojů“.

Myslíme si, že toto tvrzení, které je velmi aktuální ve vztahu k probíhajícím společenským změnám, by mělo být jednou částí motivace pro správní úřad – Vězeňskou službu ČR – k realizaci manažerského vzdělávání.

1.3 Vzdělávání ve Vězeňské službě ČR

Tradice vzdělávacího procesu sahají ve Vězeňské službě ČR až do druhé poloviny 19. století, kdy začalo postupné budování odborné přípravy zaměstnanců jako cílevědomého, systematického a diferencovaného vzdělávání a výcviku se zřetelem na charakter a specifika jednotlivých funkcí. Převážnou část vzdělávacího procesu zajišťovalo Ministerstvo vnitra České republiky, pod které až do roku 1990 vězeňství spadalo. V devadesátých letech minulého století vznikl Institut vzdělávání Sboru nápravné výchovy, který byl v roce 1993 přejmenován na Institut vzdělávání

Vězeňské služby České republiky (KÝR, a další, 2006, s. 9). Tato instituce zajišťuje komplexní vzdělávání zaměstnanců Vězeňské služby ČR dodnes.

I když Pravidla, zahrnující manažerské vzdělávání, platí s různou obměnou již od roku 2001, nebyla této problematice ze strany vedení Vězeňské služby ČR věnována patřičná pozornost. Další oblasti vzdělávání, které Pravidla vymezují, jsou realizovány podle uložených standardů.

Pouze jednou, v letech 1999 – 2000, byl jednorázově realizován modul manažerského vzdělávání. Šlo o kurz „Řízení lidských zdrojů“, který byl určen pro vedoucí oddělení a jejich zástupce, lze tedy říct pro základní management Vězeňské služby ČR. Cílem kurzu bylo objasnit frekventantům základní pojmy a terminologii managementu, postavení a úkoly manažera v organizaci, jeho spolupráci s ostatními odbornými útvary a možnosti chování v krizových situacích.

Na tento kurz navazovalo v letech 2000 až 2002 tříleté studium v oboru Psychologické aspekty řízení lidských zdrojů. Odborným garantem tohoto studijního cyklu byla Technická univerzita v Liberci a Institut vzdělávání Vězeňské služby ČR.

Uvedené studium absolvovala pouze část stávajícího základního managementu, dalším účastníkům však již toto vzdělávání nebylo umožněno. Od té doby došlo k částečné obměně vedoucích zaměstnanců Vězeňské služby ČR, a proto nastupuje nutnost zajistit další vzdělávání základního managementu.

Shrnutí:

Vězeňská služba ČR je správní orgán, kterému je uloženo právním předpisem zajistit základní manažerské vzdělávání. Zmíněná instituce má štíhlou organizační strukturu s formálním uspořádáním. Proto není schopna reagovat na probíhající společenské změny. Tuto skutečnost může změnit manažerské vzdělávání, které je žádoucí realizovat ve třech skupinách – top management, střední management a základní management. Každá ze jmenovaných skupin má svoje specifika, a proto se v této práci zaměříme pouze na základní management. Pro tento byl v letech 1999 až 2002 realizován modul manažerského vzdělávání, který však byl pouze jednorázový a obměnou vedoucích zaměstnanců základního managementu není již účinný. K realizaci manažerského vzdělávání může Vězeňská služba ČR využít svoje vzdělávací zařízení – Institut vzdělávání Vězeňské služby ČR, který má již dlouholetou tradici.

2 Identifikace vzdělávacích potřeb z pohledu instituce

2.1 Vzdělávání v organizaci (firemní, profesní, apod.)

Manažerské vzdělávání Vězeňské služby ČR řadíme ke vzdělávání dospělých, v užší specifikaci k profesnímu vzdělávání a díky možnosti realizace vzdělávání prostřednictvím Institutu vzdělávání Vězeňské služby ČR i k firemnímu vzdělávání.

Vzděláváním dospělých se zabývá vědní obor andragogika, jejímž obsahem v tzv. integrálním pojetí je teorie a praxe vedení lidí a péče o ně. Jako další odpovídající pojetí andragogiky ve vztahu k připravovanému vzdělávání základního managementu se nabízí chápání andragogiky jako vědy o mobilizaci lidského kapitálu v prostředí sociální změny (BEDNAŘÍKOVÁ, 2006, s. 10 – 11). Jak bylo již uvedeno, z organizační struktury Vězeňské služby ČR vyplynulo, že je organizací rigidní, hůře reagující na probíhající společenské změny. Podle našeho názoru právě realizací manažerského vzdělávání může být tento stav změněn.

Manažerské vzdělávání řadíme také k profesnímu vzdělávání, které zahrnuje nejenom prohlubování kvalifikace pracovního místa konkrétního zaměstnance, ale lze říci, že jde o formování nových pracovních schopností, zejména u zaměstnanců, kteří nastoupí na post manažera poprvé, jde tedy o určitý typ rekvalifikace (BARTOŇKOVÁ, 2010, s. 17). Jak uvádí Beneš (2008, s. 119 – 121), profesní vzdělávání nebylo vždy považováno za součást vzdělávání dospělých – andragogiku. Určitý odpor některých andragogů je patrný i dnes. Ale právě profesní vzdělávání se rozvíjí v posledních letech obrovským tempem, což nelze ignorovat. Tentýž autor také klade důraz na rozlišování jednotlivých oblastí profesního vzdělávání, kam zahrnul i vzdělávání managementu, konkrétně oddělil vzdělávání vrcholového managementu a středního a nižšího managementu. U poslední uvedené skupiny vyslovuje názor, že v profesním vzdělávání jde především o osvojení odborných kompetencí nebo určité praxe či zkušenosti. Podle tohoto autora by mělo popsané vzdělávání probíhat formou krátkých či střednědobých kurzů nebo školení.

V obdobném duchu popisuje profesní vzdělávání také Bartoňková (2010, s. 11), a to pomocí zjednodušených definic. Autorka dává přednost označení firemní vzdělávání a podle ní firemní vzdělávání můžeme mimo jiné definovat jako

vzdělávání zaměstnanců ve firmě, ale také jako povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců. Kromě tohoto rozdělení hovoří také o rozvoji kompetencí zaměstnanců. Jsme toho názoru, že právě kompetence základního managementu jsou stěžejním bodem manažerského vzdělávání.

2.2 Kompetence z pohledu teorie, dělení kompetencí

Slovo kompetence je v současné době slovo velmi používané a jeho význam lze vyložit ve více oblastech či souvislostech. Pokud toto slovo zadáme do elektronické otevřené encyklopedie Wikipedie⁵, najdeme zde vysvětlení významu pro běžnou řeč, kdy význam slova směřuje k předpokladu či schopnosti zvládat určitou funkci, činnost nebo situaci. Současně však je ve zmíněné encyklopedii i další vysvětlení pojmu kompetence, a to v souvislosti s kompetencí v dalších oborech – právu, biologii, pedagogice, personalistice. Nás zajímá vysvětlení pojmu kompetence v pedagogice. Encyklopedie o kompetenci hovoří jako o „schopnosti znalosti a vědomosti také používat“. S pojmem kompetence dále zmíněná encyklopedie spojuje pojem tzv. klíčové kompetence, kterými označuje „dovednosti, rozhodující pro budoucí společenské nebo profesní uplatnění mladého člověka“. Podle našeho názoru není na místě tuto definici používat pouze pro mladé lidi, ale její věcný význam se dá podle současných trendů aplikovat na všechny věkové kategorie dospělé populace.

Velmi zajímavé zamyšlení nad významem slova kompetence nabízí Veteška, Tureckiová (2008, s. 25), kteří vychází z historie významu tohoto slova spojeného zejména s určitou mocí, vlivem, ale také ze sociologického významu jako je oprávnění, pravomoc, rozhodování. Podle nich je právě s oprávněním rozhodovat spojena odpovědnost za výsledek rozhodovacího procesu. Autoři se odvolávají na dnešní odbornou terminologii používanou zvláště v kurikulárních dokumentech, a tvrdí, že kompetencí se rozumí „specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů, ale také například postojů, které jednotlivec využívá k úspěšnému

⁵ *Kompetence*. Wikipedie Otevřená encyklopedie [online]. [cit. 2011-1-8]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Kompetence>

řešení nejrůznějších úkolů a životních situací, a jež mu umožňují osobní rozvoj i naplnění jeho životních aspirací“.

Domníváme se, že právě tuto myšlenku by mohla Vězeňská služba České republiky využít jako motivační stimul při zpracování koncepce vzdělávání základního managementu.

Beneš (2008, s. 17) vysvětluje pojem kompetence ve vztahu dvou obsahů, a to kvalifikace a kompetence. Hovoří o dvou směrech, kdy „jeden směr vidí kvalifikaci jako souhrn kompetencí, druhý směr definuje kompetence jako pojem širšího rozsahu než kvalifikace“. Svoji úvahu uzavřel zamyšlením nad využitím a ustálením pojmu kompetence, který chápe jako „širší, extrafunkcionální, od nároků konkrétního pracovního místa odpoutané pojetí problému kvalifikací“. Podle Beneše (2008, s. 17) lze chápat pojem kompetence v andragogice jako pojem související s kvalifikací pracovního místa, ale bez úzké specifikace na konkrétní pracovní pozici, lze ho využít v různých situacích a má nadčasovou platnost.

Jiný pohled má Bartoňková (2010, s. 84 – 85), která věnuje pojmu kompetence rozsáhlou pozornost, přičemž ve svém náhledu vychází z různých autorů. Bartoňková pohlíží na kompetence ze dvou významů, kdy „první význam podle ní představuje něco, co je člověku dané zvenku a druhý význam zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku“. Bartoňková upozorňuje na práci dalších autorů, kteří tvrdí, že pro správné pochopení pojmu kompetence je třeba pochopení rozdílu mezi pojmem „competence“ a „competency“. První pojem, competence, je vykládán ve spojení s pracovním místem a jde tedy o kvalifikaci, odbornou způsobilost. Druhý pojem, competency, se vztahuje k osobě, k rysům jejího chování, jde tedy o schopnost chovat se určitým způsobem – specifické rysy chování.

Podle Hroníka (2007, s. 61) lze kompetenci vymezit jako „trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle“. Hroník tvrdí, že kompetence nejsou pouhými dovednostmi, jde o určitý způsob chování.

Velmi podrobně se věnují pojmu kompetence Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 27 – 29), kteří zkoumají kompetence ve vztahu k managementu. Zastávají názor, že ať už považujeme za kompetenci pozorovatelné chování nebo předpoklady chování v podobě osobnostních charakteristik, oba názory na kompetenci jsou důležité ve vztahu k výkonu. Nelze je vztahovat pouze k managementu, ale ke všem

zaměstnancům a ke všem pracovním místům. Zmínění autoři jsou přesvědčeni, že pojem kompetence má i praktický význam, vztahující se ke konkrétnímu úkolu, pozici nebo funkci. Při správné identifikaci kompetencí lze dosáhnout optimálního výkonu na konkrétním pracovním místě.

Jak bylo již uvedeno v první kapitole, Vězeňská služba ČR je podle struktury vymezena jako organizace rigidní, která hůře reaguje na změny. Na základě výše uvedeného se domníváme, že využitím a identifikací kompetencí základního managementu by bylo možné tento stav ovlivnit, ne-li změnit. Kubeš (2004, s. 18) a další poznamenává, že rozhodnutí by měla vznikat tam, kde se problém objeví, což je nejčastěji na operativní úrovni. Podle nás tedy na úrovni základního managementu, který by měl mít patřičné kompetence, aby bylo možné plnit úkoly v období plném společenských a sociálních změn. Myslíme si, že odpovídající kompetence může základní management získat zejména manažerským vzděláváním.

Většina dnešních autorů se shoduje v názoru, že manažerské vzdělávání je třeba realizovat tzv. přístupem podle kompetencí nebo využitím kompetenčního modelu.

Veteška (2008, s. 35 – 36) je přesvědčen, že přístup podle kompetencí (competency-based approach) spojuje a využívá všechny složky kompetence a vzdělávání je zaměřeno spíše než na obsah na osvojení samotné kompetence. Podle tohoto autora není úlohou vzdělavatele předávání informací, znalostí či souboru poznatků, ale spíše nedirektivním způsobem optimalizovat a facilitovat proces získávání a rozvoje kompetencí. Cílem takového vzdělávání je na prvním místě dosáhnout toho, aby učící jedinec byl schopen efektivně zvládat situace a úkoly.

Hroník (2007, s. 68 – 73) vymezuje vzdělávání pouze jako jednu ze součástí kompetenčního modelu, který charakterizuje jako „výkladový rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, popřípadě odměňování“. Úlohu vzdělávání pak spojuje s řízením výkonnosti tím, že budou rozvíjeny patřičné kompetence.

Oba uvedené přístupy se shodují v tom, že kompetence je třeba přesně a jasně definovat a teprve potom je možné je dále rozvíjet. Ke konkretizaci kompetence nám pomůže samotné dělení kompetencí z pohledu odborné teorie.

Porvazník (2003, s. 57 – 59) hodnotí manažerské kompetence celostně, jeho model se skládá ze tří částí, které specifikuje jako osobní vlastnosti (sociální zralost), odborné vědomosti (odborná zdatnost), praktické schopnosti (praktické dovednosti). Podle něho lze tento model použít v libovolné organizaci. Podíváme-li se na jeho stanovisko podrobněji, musíme souhlasit s tím, že „poznatky o kompetenci jsou vědou, uměním a filozofií“. Přikláníme se také k jeho názoru, že manažerská kompetence se získává vzděláváním, a to výukou, výcvikem a výchovou, z čehož vyplývá, že nestačí pouze jedna složka vzdělávání. Při tvorbě koncepce vzdělávání základního managementu Vězeňské služby ČR je velmi důležité tuto skutečnost zohlednit.

Na rozdíl od Porvazníka pohlíží Beneš (2008, s. 17 – 18) na dělení kompetencí z více úhlů a shrnuje dosavadní poznatky jako shodu dělení kompetencí na kompetence odborné, metodické a sociální. Pod odborné kompetence řadí veškeré vzdělání, ale také znalosti získané při výkonu pracovní činnosti či specifické znalosti a pracovní techniky. Sociální kompetence charakterizuje spíše jako komunikativní dovednosti. V metodických kompetencích vidí spíše aplikační techniky a dovednosti, zejména operační schopnost myšlení, zpracování informací, řešení problémů, apod. Zcela jako samostatnou kompetenci staví zmíněný autor tzv. sebekompetenci, pod kterou se dá jednoduše zahrnout schopnost sebereflexe, sebevzdělání, vlastní hodnotová orientace a další.

Obdobným způsobem shrnul dosavadní pojetí dělení kompetencí Řezáč (2009, s. 359 – 360), který na rozdíl od Beneše popisuje osobní kompetenci jako součást kompetencí ostatních, nestaví ji samostatně. Řezáč tvrdí, že odborníci rozlišují čtyři složky kompetence, a to odbornou, metodickou, sociální a osobní. Při bližším rozpracování jednotlivých kompetencí se nám jeví Řezáčovo pojetí výstižnějším, neboť přesněji specifikuje rozsah kompetence, nevysvětluje ji pouze z obecného hlediska jako Beneš.

Podle Řezáče se odborná kompetence projevuje v konkrétních procesech, zejména ve schopnosti najít, analyzovat a řešit problémy a následně toto řešení převést do praxe. V metodické kompetenci zmíněný autor vidí zejména schopnost zpracovat nové poznatky, utřídit je a aplikovat v návaznosti na plnění cílů organizace. Sociální kompetenci chápe nejenom jako komunikační dovednost, ale také jako hluboké pochopení interpersonálních záležitostí a práci s lidmi, klade důraz na

toleranci. V náhledu na osobní kompetenci se shoduje s Benešem, který sice hovoří o sebekompetenci, ale obsahy obou kompetencí podle těchto dvou autorů jsou obdobné. Jde o sebereflexi, pozitivní přístup ke změnám, sebevzdělávání, hodnotovou orientaci, odpovědnost.

Právě tato poslední charakteristika kompetence, o které hovoříme jako o kompetenci osobní, nás orientuje na jednotlivou osobnost, na její schopnost a chuť se dále rozvíjet. K tomu je však nutná motivace, něco, co nás donutí na sobě pracovat.

2.3 Motivace z pohledu teorie

Motivace je psychologický pojem a znamená hybnou sílu chování člověka (NAKONEČNÝ, 1997, s. 101). Bělohlávek (2005, s. 39) na rozdíl od Nakonečného zastává názor, že klíčovým pojmem motivace je motiv, který znamená důvod, pohnutku jednání. Oba autoři se shodují v tom, že motivace člověka posune dál, umožní mu dosažení cíle.

V andragogice má motivace, zejména motivace k učení, velký význam. Beneš (2008, stránky 82 – 83) poukazuje na skutečnost, že účast na dalším vzdělávání ovlivňuje více faktorů. Tyto spatřuje ve společenském klimatu, ve výzvách, ale i v životních situacích, v sociálním okolí, a v neposlední míře i v osobnostní charakteristice.

Přikláníme se k názoru, že na zájem o vzdělávání má vliv celý komplex motivů, které se neustále vyvíjí a mění.

V březnu 2010 byl zveřejněn článek ke vzdělávání dospělých pohledem laické a odborné veřejnosti. Mimo jiné zde byla věnována pozornost i motivaci k účasti na dalším vzdělávání. Ze zveřejněného průzkumu u laické i odborné veřejnosti vyplynulo, že vzdělávat se v dospělosti je potřeba. Samozřejmě motivace závisí na individuálních potřebách a schopnostech každého jedince. Laická veřejnost uvedla na prvním místě potřebu člověka udržet se na trhu práce, dosáhnout svých profesních cílů. Kariérní růst a uplatnění na trhu práce potvrdili jako významnou motivaci i zástupci odborné veřejnosti v elektronické anketě, kdy na otázku motivace člověka k dalšímu vzdělávání odpověděli, že hlavní motivací je rozšíření možností uplatnění se na trhu práce, zvýšení kvalifikace, výhodnější mzdové podmínky,

udržení si práce či investice do budoucnosti. Vyhodnocením průzkumu byl učiněn závěr, že jak laická, tak i odborná veřejnost, vidí motivaci k dalšímu vzdělávání zejména v nutnosti získat uplatnění na trhu práce. Laická veřejnost navíc uvádí i jako faktor motivaci vnitřní, a to rozšíření obzorů, osobní rozvoj, apod. (LANGER, 2010, s. 3 – 7).

Výše uvedené charakterizuje motivaci jedince na pracovní pozici. Jak je to ale s managementem? Motivace k dalšímu vzdělávání má velký význam i u managementu, který by měl být nejenom sám motivován, ale měl by se díky vzdělávání naučit motivovat k dosažení pracovních cílů i svoje podřízené. Vysušil (1996, s. 45 – 53) zastává názor, že „cílem manažera je dosáhnout toho, aby jeho zaměstnanec pracoval co nejlépe“. K tomu je třeba mít na paměti, že podněty pro motivaci vycházejí z lidských potřeb. Existuje více motivačních teorií, které by měl manažer znát, aby dokázal svoje podřízené správně motivovat a docílil tím co nejlepších výsledků práce.

Di Kamp (2000, s. 156 – 164) si myslí, že motivace pracovníků je jednou z nejdůležitějších úloh managementu k tomu, aby byly splněny cíle organizace. Ve správné motivaci spatřuje i jednodušší řízení, neboť zastává názor, že motivovaní pracovníci plní úkoly daleko samostatněji, s vlastní iniciativou, není třeba jim říkat, co mají dělat. Jako velmi zajímavou vnímáme myšlenku, že k motivaci nestačí pouze finanční ohodnocení, ale rozhodně je důležitá úcta k lidem, zájem o jejich potřeby, projevy uznání, poskytnutí odpovědnosti a v neposlední míře i zábava. To je podle našeho názoru zcela nový pohled na pracovní motivaci pro státní správu, ke které Vězeňská služba ČR patří, pohled ve stávajících podmínkách ne zcela reálný. A právě v této souvislosti by vzdělávání managementu mohlo splnit další dílčí cíl.

Z jiného pohledu popisuje úlohu motivace při vedení lidí Kleibl (DVOŘÁKOVÁ, a další, 2007, s. 161 – 162). Poukazuje na nutnost začlenění motivace do znalostního vybavení manažerů, čímž získá vedení lidí zcela jinou kvalitu. Podle jeho názoru nemusí však stačit jenom vzdělávání manažerů v této oblasti, doporučuje ještě spolupráci s dalšími odborníky (zejména s psychology).

Velkou pozornost věnuje motivaci a motivačním teoriím v souvislosti s managementem také Bělohlávek (1996, s. 142 – 151). Zmíněný autor podmiňuje úspěšnost manažera schopností správně motivovat pracovníky, a tím docílit zlepšení práce celé organizace. Bělohlávek poukazuje na různé motivační teorie, které ve své

podstatě zdůrazňují postavení motivace nejenom ve vzdělávání managementu, ale i v pracovním a soukromém životě jedince vůbec.

Shrnutím uvedeného lze souhlasit se stanoviskem Beneše (2008, s. 84), že motivace, její zkoumání a aplikace, je nedílnou součástí andragogiky a musí být zařazena do širšího komplexu cílů, účelů, plánování programů vzdělávání, výběru metod i do přípravy učitelů nebo lektorů.

I přes významné postavení motivace v odborné literatuře, nemá v současné době Vězeňská služba ČR nastaven systém, jakým by dokázala motivovat základní management k dalšímu vzdělávání. Legislativní stav je takový, že manažerské vzdělávání je nově zahrnuto pouze v systému dalšího profesního vzdělávání, nicméně s tímto není spojen žádný kvalifikační předpoklad ani kvalifikační požadavek k zastávané funkci, týkající se zvládnutí manažerských kompetencí nebo povinnosti jejich dodatečného získání. Finanční ohodnocení vedoucího zaměstnance je vázáno přímo na zastávané místo, jeho výše není podmíněna dalším vzděláváním. O motivaci základního managementu u Vězeňské služby ČR můžeme hovořit pouze v rámci hodnocení výsledků práce u jimi řízeného úseku, kdy jsou manažeři hodnoceni pouze ve vztahu ke konečnému splnění úkolu. Organizaci nezajímá cesta k tomuto splnění a už vůbec ne způsob motivace, který manažeři využívají k motivování svých podřízených. Zájem zaměstnavatele o spokojenost zaměstnanců, který by podle odborné literatury mohl být charakterizován jako součást motivace, se vytratil úplně.

Shrnutí:

Vzdělávání základního managementu Vězeňské služby ČR řadíme ke vzdělávání dospělých – andragogice, ale také k profesnímu vzdělávání i firemnímu vzdělávání. Každá charakteristika má svoje zdůvodnění a opodstatnění. Všechny se shodují na podstatě vzdělávání, kterou je, zjednodušeně řečeno, osvojení určitých kompetencí. Pojem kompetence je v odborné literatuře vysvětlován různými autory odlišně, nicméně všichni autoři vychází ze skutečnosti, že kompetence nejsou jenom znalosti, ale i dovednosti a také specifické rysy osobnosti. Z těchto složek je pak možné vyspecifikovat tzv. klíčové kompetence. Zvláštní pozornost věnuje odborná literatura manažerským kompetencím, které lze vztáhnout nejenom k managementu, ale i k výkonu a plnění cílů organizace. Úspěšnost managementu je podmíněna

osvojením kompetencí, které se dále dělí na odborné a metodické kompetence, sociální kompetence a osobní kompetence. V této souvislosti zastává důležitou úlohu vzdělávání, které se realizuje tzv. přístupem podle kompetencí. Nejenom ve vzdělávání hraje velmi významnou úlohu motivace. Vězeňská služba ČR nemá v současné době nastaveny patřičné motivační nástroje ke vzdělávání základního managementu.

3 Profil základního manažera z pohledu odborné teorie

Jak bylo již uvedeno, pro Vězeňskou službu ČR lze podle našeho názoru použít dělení kompetencí na kompetence odborné, metodické, sociální a osobní, které specifikoval Řezáč (2009, s. 360). Manažerské kompetence a tedy kompetence základního managementu Vězeňské služby ČR, mají zajistit fungování organizace a plnění jejích úkolů, které můžeme rozdělit do čtyř oblastí činností, a to plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování (BĚLOHLÁVEK, a další, 2006, s. 7).

3.1 Odborné a metodické kompetence

Prvními kompetencemi, které by si měl základní management osvojit, jsou kompetence odborné a kompetence metodické, které spolu úzce souvisí. Kompetence odborná je spíše kompetencí znalostní, a to zejména o procesech v organizaci a znalostech úkolů, kompetence metodická je zaměřena na osvojování nových informací a znalostí a na schopnost jejich aplikace. V praxi se tyto kompetence často překrývají a nelze je od sebe zcela jednoznačně oddělit.

Abychom mohli charakterizovat odborné a metodické kompetence základního managementu Vězeňské služby ČR, je nutné vysvětlit specifikum, které v oblasti pracovních vztahů Vězeňská služba ČR má. Nejenom základní management, ale i všechny zaměstnance, lze rozdělit do dvou oblastí, a to zaměstnanec či vedoucí zaměstnanec, který má pracovní vztah podle zákoníku práce⁶, a příslušník či služební funkcionář, který je ve služebním poměru podle zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů⁷.

Rozdíl uvedených pracovních vztahů obecně spočívá zejména ve způsobu plnění úkolů Vězeňské služby ČR, kdy příslušníci ve služebním poměru mají vyšší pravomoc vůči vězněným osobám i k sobě navzájem, spočívající ve větší míře omezení způsobů jednání a postupů a s tím související vyšší odpovědnost, zvláště pak v možnosti plnění úkolů formou rozkazu a povinnosti tento rozkaz splnit.

⁶ Aktuální znění: z.č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

⁷ Aktuální znění: z.č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů.

Tomu odpovídá zase zvýšená odpovědnost za učiněná rozhodnutí ze strany managementu.

Popsaný rozdíl nemá vliv na manažerskou práci, neboť manažerské nástroje, popsané v odborné literatuře, jsou poplatné ve všech organizacích, u každého managementu. Kompetence vedoucího zaměstnance i služebního funkcionáře na úrovni základního managementu Vězeňské služby ČR jsou totožné, nelze je specifikovat samostatně, rozdíl spočívá spíše v obsahu plněného úkolu než ve způsobu řízení. Pro zjednodušení pochopení rozdílu lze uvést, že příslušníci ve služebním poměru plní úkoly, které jsou spojeny s pravomocí omezit některá práva vězňených osob, lze říci spíše s represivními pravomocemi vůči vězňeným osobám. Díky těmto pravomocem lze říci, že jejich pracovní právní vztah je založen na určitých přísnějších omezeních, ale i na větších pravomocích nadřízených, tedy i základního managementu.

Zaměstnanci v pracovním poměru zabezpečují spíše logistické úkoly fungování věznic a vazebních věznic, na samotném výkonu vazby a trestu se podílí spíše s pohledu výchovného či sociálního. Tento pracovní právní vztah je běžný, dá se říci, že na rozdíl od služebního poměru, je více smluvní, uvolněný.

Pokud však hovoříme o procesu řízení, nezajímá nás obsah úkolů, ale způsob, jak tento úkol splnit. V této souvislosti je třeba nejprve specifikovat odborné a metodické kompetence základního managementu.

Když se přikloníme k názoru Vysušila (1996, s. 13), že typickým znakem manažerské práce je neustálé rozhodování, uvědomíme si náročnost práce manažera. A protože v této diplomové práci hovoříme o základním managementu, zaměříme se na neustálé rozhodování na operativní úrovni. Vysušil (1996, s. 13) i Bělohlávek (2006, s. 7) se shodují na dělení manažerských funkcí do čtyř oblastí, a to na plánování, organizování, vedení (lidí) a kontrolování.

Vědecký a poměrně náročný, ale také výstižný, pohled nabízí Porvazník (2003, s. 163), který vysvětluje obsah řízení jako vytyčování cíle (plánování), usilování o jeho dosažení (organizování), hodnocení správnosti jeho určení a splnění (kontrolování). Podle autora může řízení realizovat individuální subjekt a organizace. Úroveň výsledku závisí na míře jejich kompetence a uplatňování funkce řízení. Myslíme si, že toto tvrzení opět podporuje důležitost dalšího vzdělávání

managementu, vedoucí k osvojení patřičných kompetencí, a tím ke zvýšení kvality řízení.

Zcela jiný, spíše praktický, pohled na kompetence manažera zastává Šuleř (2008, s. 5). Podle tohoto autora, který nehovoří o kompetencích, ale o znalostech a dovednostech, které má manažer mít, hovoříme o odborných znalostech, znalostech managementu (obecné znalosti řízení) a dovednostech čili praktických návycích, jak organizovat práci a řídit čas.

Z uvedeného lze konstatovat, že se autoři více či méně shodnou v obsahu třech oblastí řízení, a to v plánování, organizování a kontrolování, které můžeme zařadit mezi odborné a metodické kompetence.

Pokud se podrobněji podíváme na první složku, tj. plánování, přikláníme se k názoru Bělohlávka (2006, s. 95), že do plánování by se měli zapojovat manažeři na všech stupních řízení, tedy i na úrovni základního managementu. Porvazník (2003, s. 186) zmiňuje plánování jako první, nejdůležitější funkci řízení, směřující do budoucna.

Částí rozhodovacího procesu manažera je podle Šuleře (BĚLOHLÁVEK, a další, 2006, s. 93) i rozhodnutí o vytyčení cíle jako základního prvku plánování. Základní management neboli prvoligoví vedoucí jsou podle tohoto autora odpovědni za operativní cíle, které jsou konkrétní, uzavřené a informují vedoucí a pracovníky o kritériích výkonu, času dokončení a normách chování. Pro splnění poslání cíle jsou potřebné určité vlastnosti, které lze nazvat tzv. pravidlem SMART:

„**SPECIFIC** = specifický (v množství, kvalitě a čase),

MEASURABLE = měřitelný (má jednotku měření),

AGREED = akceptovatelný (podřízení s ním souhlasí),

REALISTIC = reálný (náročný, ale dosažitelný),

TRACKABLE = trasovaný / sledovatelný (je možno sledovat jeho postupné naplňování)“.

Aby byla práce manažera efektivní, zdůrazňuje Šuleř (2008, s. 35 – 36) nutnost správně zaměřit úsilí k plánování cíle společně se správným definováním priorit, což je základem plánování času. S tím souvisí i rozhodnutí, jakým způsobem stanoveného cíle dosáhnout. Pokud se správně oddělí činnosti, které nepomáhají přiblížit se ke stanoveným cílům, lze říct, že jsme si stanovili priority. Pak je potřeba jednat, k tomu je důležité si naplánovat čas. Čas si sice plánujeme, ale také souvisí

s organizací práce, což je další z činností manažera. Šuleř (2008, s. 39 – 49) zdůrazňuje význam plánování času a jeho správné využívání. Specifikuje zásady plánování úkolů a časového rozvrhu s tím související. Autor zmiňuje i bariéry, které s plánováním času souvisí. Nabízí také řadu nástrojů, usnadňujících manažerům organizování jejich času jako jsou Paretovo pravidlo, Eisenhowerův princip, ABC analýza.

Stanovování priorit zařadil mezi nejdůležitější znalosti a dovednosti manažera také Bělohlávek (2009, s. 5). Autor pohlíží na činnosti z pohledu důležitosti a naléhavosti, podrobně rozpracovává zásady stanovení priorit tak, aby postup byl co nejefektivnější. Nabízí i krátký přehled výjimek, které mohou stanovené priority změnit.

Stejně jako Šuleř věnuje Bělohlávek (2009, s. 7 – 9) pozornost organizování času, což stanovil jako další z nejdůležitějších znalostí a dovedností manažera. Z jeho pohledu má špatná organizace času vliv na osobní pohodu manažera, což může vést až k pocitu přetížení, ztrátě elánu, důvěryhodnosti, apod. Autor doporučuje konkrétní postupy k efektivnímu řízení času, zohledňuje i výjimky potvrzující pravidlo a doporučuje zcela praktické a užitečné pomůcky jako osobní diář, elektronický organizér či plánovací tabuli.

Organizaci času a stanovování priorit z hlediska manažerského řízení se věnuje i Mikuláščík (2007, s. 57 – 63), který upozorňuje na obecnou důležitost hospodaření s časem. Zmiňuje se nejenom o organizaci času u managementu, ale o důležitosti organizace času vůbec, u všech lidí obecně. Jako základní metodu pro management doporučuje vypracovat časový snímek dne, s kterým se dá dále pracovat. Na to autor navazuje doporučením k vypracování pracovního programu dne. Říká, že „manažer by měl začínat den pozitivním naladěním, které by měl předávat také svým spolupracovníkům“. A právě doporučené postupy by měly manažerům k pozitivnímu naladění pomoci.

Další složkou odborné a metodické kompetence je organizování, které Porvazník (2003, s. 193) vymezuje jako druhou základní funkci řízení. Z jeho stanoviska vyplývá, že organizování by mělo být v intencích naplánovaného cíle. Upozorňuje na to, že bez organizování by plánování nemělo smysl ani by nebylo dosaženo cíle. Dá se říci, že by jedna činnost bez druhé neplnila účel či cíl, neměla

by význam. Dále se autor zabývá spíše organizačními strukturami, což je úkol pro vyšší management.

Organizační struktury a jejich fungování řadí do oblasti organizování i Bělohlávek a další (2006, s. 117). Poukazují na přímou souvislost mezi typem organizační struktury a řízením. Avšak pro základní neboli nižší management je podle autorů důležitý způsob zadávání úkolů, a s tím související vedení porad, které částečně přesahuje do oblasti vedení lidí.

Velmi praktický postup dávání úkolů nabízí Bělohlávek (2005, s. 31 – 37), který se zabývá nejenom vlastnostmi dobrého úkolu, ale i motivačním působením úkolu a významem zpětné vazby. Stejný autor poměrně jednodušším a přehlednějším zpracováním zadávání úkolů rozšiřuje později svoje stanovisko o výjimky potvrzující pravidlo, ale také o užitečné a zcela praktické pomůcky jako je záznam o zadaných úkolech, nástěnná tabule s přehledem úkolů.

Jak bylo již výše uvedeno, důležitou součástí organizování je i vedení porad. Jak říká Šuleř (2008, s. 119 – 127), ani sebemenší firma se bez porady neobejde. Na poradu lze rovněž nahlížet jako na jeden z velmi důležitých nástrojů řízení prospěšný pro všechny zúčastněné. Autor nabízí přehled výhod jak pro účastníky porady, tak pro předsedajícího, ale i pro firmu. Rovněž přehledně zpracovává styl vedení porady a její zásady.

Na rozdíl od Šuleře Bělohlávek (2009, s. 47 – 49) zastává daleko praktičtější pohled na vedení porady, kdy rozpracovává jenom zásady vedení porady, ale daleko podrobněji a praktičtěji, jak výše uvedený autor. Navíc nabízí i pomůcky pro efektivní vedení porad.

K odborným a metodickým kompetencím řadí většina autorů i kontrolování. Vysušil (1996, s. 54 – 129) zdůrazňuje souvislost kontroly s plánováním, čímž preferuje získávání zpětné vazby o úspěšnosti řízení. Avšak jeho pojetí je směřováno do ekonomického pohledu řízení, které je podle našeho názoru důležité zejména u podnikání. Nicméně si myslíme, že obecný ekonomický přehled v rámci kontroly by měl mít i základní management Vězeňské služby ČR, neboť operativní rozhodování se týká i hospodaření v rámci veřejných rozpočtů, a tím se základní management podílí i na konečném výsledku nakládání se státními financemi.

Zcela jiný pohled nabízí na kontrolu Šuleř (2008, s. 38 – 39). I když zdůrazňuje kontrolu jako důležitý nástroj manažera, dává ji do souvislosti spíše s každodenním

vyhodnocením plnění úkolů, a na to navazující plánování dalšího postupu. Vztahuje ji také na sebehodnocení manažera a přesvědčuje o tom, že pokud ji někdo neprovádí, nemůže dosáhnout úspěchu. Tentýž autor ve spolupráci s Brčkem (2006, s. 159 – 166) velmi podrobně rozpracovává úlohu kontroly, proces kontroly, činnosti v rámci kontroly, ale i její slabiny a v neposlední řadě i zásady efektivní kontroly. Myslíme si, že zmíněný pohled lze využít i pro základní management, nicméně podle našeho názoru již předestřené informace přesahují i dále, do středního managementu.

V této souvislosti nelze než souhlasit s dalším autorem, Porvazníkem (2003, s. 200 – 219), který rovněž charakterizuje kontrolování jako třetí základní funkci řízení. Jeho pojetí je podle našeho názoru více vědecké a pro praktický dopad v rámci vzdělávání základního managementu by bylo nutné při rozpracování jednotlivých vzdělávacích obsahů vybrat pouze některé informace. Nicméně jeho pohled dokresluje důležitost kontroly v rámci manažerského řízení, poukazuje na jednotlivé složky kontroly, zmiňuje i metody kontroly a poukazuje rovněž na souvislost kontroly s rozhodovacím procesem.

3.2 Sociální kompetence

Další kompetencí, která je nezbytná v rámci vzdělávání základního managementu, je sociální kompetence. Jak bylo již výše uvedeno, Řezáč (2009, s. 360 – 361) charakterizuje sociální kompetenci jako „schopnost navazovat konstruktivní vztahy, dlouhodobě je udržovat v zájmu uskutečňování společných záměrů a cílů“. Klade důraz na plnění interpersonálních rolí, jejichž podstatou je komunikace.

Význam sociální role v obecné rovině popisuje jiný autor stejného jména, který spojuje roli se sociální situací, to znamená, že každá situace vyžaduje určité chování (ŘEZÁČ, 1998, s. 23 – 24). Autor vnímá roli jako komplex chování, který přímo souvisí s určitou pozicí. Dle našeho názoru právě tato skutečnost by měla být podtržena u základního managementu Vězeňské služby ČR.

Jak jsme si tedy řekli, sociální kompetence spočívá v určitém chování, souvisejícím s interpersonálními vztahy a komunikací. Pokud se vrátíme ke čtyřem oblastem kompetence managementu, můžeme tedy hovořit o poslední činnosti, o vedení lidí.

Obšírně se touto činností zabývá Bělohlávek (2006, s. 141 – 155), který dokazuje, že jde o nejstarší a nejvíce propracované téma v oblasti managementu. Porovnává různé teorie vedení lidí od jiných autorů, přičemž vychází z teorie rysů. Tímto přehledem nabízí managementu uvědomit si správnou filozofii řízení.

Ve zcela praktickém duchu tentýž autor v jiném díle jednodušším pohledem vymezuje tzv. „vědecké řízení“ a také srovnává dvě teorie – teorii X a teorii Y. K tomu připojuje ještě teorii Z jako spojení předchozích dvou teorií. V tomto pramenu rovněž vychází z teorie rysů a upřednostňuje úspěšnost vedoucího zvláštním způsobem chování – stylu řízení, který vidí ve dvou veličinách, a to v orientaci na lidi a v orientaci na úkol. Dále autor nabízí dvě formy vedení, tzv. transakční a transformační. Každá z forem má jedinečné zastoupení dle dané situace, v níž se vedoucí neboli manažer nachází (BĚLOHLÁVEK, 2005, s. 13 – 29). Podle našeho názoru je nutné, aby byl základní management Vězeňské služby ČR s uvedenými teoriemi v rámci manažerského vzdělávání seznámen.

Na styly vedení lidí můžeme navázat charakteristikou týmu, zejména dovedností upevňování a efektivity týmu. Bělohlávek (2009, s. 14 – 19) nabízí shrnutí problémů nesoudržného týmu, ale také problémy při špatně řízené týmové práci. Dále popisuje zásady vedení týmu i zásady vytváření soudržnosti. Hovoří také o výjimkách potvrzujících pravidlo a využití pomůcek k dosažení optimálního cíle.

S týmovou prací souvisí bezesporu také poznávání potenciálu lidí. Praktický pohled na poznávání lidí nabízí opět Bělohlávek (2009, s. 20 – 22), který rozčlenil problematiku zcela prakticky tak, jako u předchozích dovedností, a to na problémy při špatném odhadu lidí, na zásady poznávání lidí a vymezení výjimek potvrzujících pravidlo. V závěru předkládá užitečné pomůcky, kterými jsou testy, pracovní vzorky a simulované situace.

Šuleř je přesvědčen, že efektivní týmová práce je cestou ke zvýšení výkonnosti pracovních kolektivů a úsilí manažera k vybudování týmu má smysl a znatelný efekt. Autor vyzvedává přínosy týmové práce nejenom pro manažera, ale i pro pracovníka a také pro organizaci. Zabývá se i jednotlivými rolemi v týmu.

Součástí práce v týmu je motivace podřízených, hodnocení práce podřízených, způsob pochvaly za dobrou práci, ale i kritika a postih podřízených, s tím souvisí i řešení konfliktu a způsob zvládnutí krizových situací. Při všech těchto činnostech má nezastupitelnou úlohu komunikace.

Porvazník (2003, s. 273 – 339) definuje komunikaci jako dovednost, kterou je možno natrénovat. Autor zastává názor, že komunikace je především vztah, neboť jí rozumíme předávání a přijímání sdělení nejméně mezi dvěma subjekty. Komunikace managementu má dva základní úkoly, efektivnost a spolehlivost. Existuje velká řada komunikačních metod, které lze při práci managementu využít. Ale také je třeba mít na zřeteli některé bariéry, které mohou komunikaci ovlivnit.

Pohled Šuleře (2008, s. 72 – 84) naznačuje, že úspěšnost manažera spočívá v osvojení si různých komunikačních technik. Zdůrazňuje klíčové komunikační dovednosti jako je naslouchání, kladení otázek, testování porozumění, sumarizování a využívání mlčení. Zmiňuje se také o řeči těla a schopnosti manažera úspěšně řeč těla ovládnout.

Na rozdíl od Šuleře Bělohávek (2009, s. 29 – 79) komunikační techniky shrnul do jednotlivých dovedností, zejména do praktického popisu, jak hodnotit práci ostatních, jak chválit pracovníky, jak kritizovat a postihovat, jak řešit konflikt, jak naslouchat druhým, jak klást otázky, jak zvládnout krizovou situaci. Struktura všech popsaných dovedností je stejná, nejdříve autor charakterizuje problémy, pak specifikuje zásady, zmiňuje výjimky potvrzující pravidlo a předkládá pomůcky.

Řešení konfliktů se podrobně věnuje i Šuleř, který hledá příčiny konfliktů, srovnává různé pohledy na konflikt, rozlišuje styly řešení konfliktů a popisuje techniky zvládnání konfliktů.

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že sociální kompetence je sice částečně i o vědomostech, ale daleko důležitější složkou je nácvik postupů a doporučeného řešení v rámci interpersonálních vztahů.

3.3 Osobní kompetence

Osobní kompetence neboli v některé odborné literatuře tzv. sebekompetence je třetí neméně významnou kompetencí základního managementu. K ní řadíme zejména vlastnosti osobnosti, přičemž předpokládáme, že člověk s určitou vlastností jedná v určitých situacích standardním způsobem. K úspěšnému manažeru lze přiřadit několik vlastností, např. asertivitu, citovou stabilitu, komunikativnost a schopnost ovlivňovat ostatní, vcítění se do jiných lidí, odpovědnost, vytrvalost a důslednost, pružnost (ŠULEŘ, 2008, s. 5 – 6). Autor se dále zabývá osobním

potenciálem manažera a jeho významem vykonávat určitou práci. Přitom vychází ze šesti typů osobnosti, kterým přiřazuje některou z oblastí společenských činností. Pro Vězeňskou službu ČR by podle našeho názoru byl přínosem typ sociální a typ podnikavý. V určité oblasti možná i typ konvenční (ŠULERĚ, 2008, s. 20 – 24).

Poměrně jiný pohled nabízí Kubeš a další, kteří spojují styl osobnosti manažera s užíváním kompetencí. Vychází z teorií jiných autorů a dělí manažery na dva zásadní typy – adaptor a inovátor. A s tímto dělením spojují další dovednosti jako je tvorba konceptů, pochopení druhých, proaktivita, řízení interakce, sebedůvěra, orientace na cíl. U všech jmenovaných dovedností hledají autoři rozdíl mezi uvedenými dvěma typy manažerů (KUBEŠ, a další, 2004, s. 38 – 41).

Bělohlávek (BĚLOHLÁVEK, 2005, s. 15 – 16) zmiňuje v souvislosti s osobností manažera systém GRID, který je dílem jiných autorů, a popisuje jednotlivé zvláštní způsoby chování manažera (vedoucí spolku zahrádkářů, týmový vedoucí, volný průběh, plantážník, kompromisník, paternalista, oportunist). Každý styl chování má svoje specifika, za obecně ideální je podle autora týmový styl.

Řezáč (2009, s. 359) je naopak přesvědčen, že předpokladem dobrého manažera je emocionální inteligence jako obecná schopnost člověka objektivně řídit sám sebe a své vztahy k druhým lidem. Tato schopnost je podle autora tvořena čtyřmi základními složkami, a to uvědomovat si sám sebe, řídit sám sebe, uvědomovat si sociální vztahy, využívat sociální dovednosti a zkušenosti.

Velmi specifický a vyhraněný pohled na strukturu vlastností subjektu managementu, neboli na osobní kompetenci zastává Porvazník (2003, s. 420 – 459). Z jeho stanoviska vyplývá, že velký význam pro osobnost manažera má sociální zralost, kterou není jednoduché vymezit. S tím souvisí také moudrost a osobní celistvost. Ve svém pojetí hovoří i o dalších vlastnostech osobnosti manažera jako je charakter, temperament. Dává do souvislosti orientaci managementu na vztahy a na úkoly. Nabízí také modelové směřování osobní kompetence subjektu managementu.

Velkou pozornost věnuje osobnosti manažera Mikuláščík (2007, s. 123 – 128), který obecně popisuje ideálního manažera. Vychází přitom z jiných autorů a specifikuje nejdůležitější vlastnosti, mezi kterými je na předním místě rozhodnost, umění řídit, správná motivace, komunikativnost, odolnost proti stresu, adaptabilita, kreativnost, flexibilita, atd. Hovoří také o emoční inteligenci a poukazuje na výzkumy, z kterých byly definovány určité znaky úspěšného manažera. Podle autora

je pozice manažera interdisciplinární, což znamená, že manažer by se měl orientovat obecně i v dalších disciplínách, měl by pracovat sám na sobě. Autor naznačuje i určitá rizika, která můžou osobnost manažera ohrozit.

Pohledy obou zmíněných autorů nám zdůrazňují náročnost manažerského postu a s tím spojený výběr osobností, které by měly v rámci výběrového řízení prokázat svoje osobnostní kvality. Bohužel tato doporučená praxe zatím ve státní správě pokulhává.

Podle našeho názoru lze pod osobní kompetenci přiřadit také prezentaci, ať už ve vztahu k vlastní osobě manažera, ale také prezentaci dobře vykonané práce vlastní nebo útvaru, který manažer řídí. „Prezentování provází manažera celou jeho pracovní kariérou“ tvrdí Šuleř (2008, s. 127 – 136). V této souvislosti uvádí přehled technik a postupů jak tuto dovednost zvládnout. Myslíme si, že tuto dovednost lze získat tréninkem, což je v rámci vzdělávání žádoucí.

3.4 Znalosti procesů manažerského řízení a rozhodování

Doposud jsme charakterizovali spíše osobnost manažera, ale k úspěšnosti manažera jsou nezbytné další znalosti, které však nelze podřadit pod některou z kompetencí. Svým složením jsou zcela specifické, proto se o nich zmíníme samostatně.

Jak bylo již uvedeno, základní management, který je tématem této diplomové práce, činí dennodenně řadu operativních rozhodnutí. K tomu však je nutné znát zákonitosti rozhodovacích procesů.

Šuleř a další (2006, s. 661 – 670) dělí manažerská rozhodnutí na dva typy, rutinní a specifická. První typ rozhodnutí, rutinní, přisuzují na operativní, základní úroveň managementu. V této souvislosti popisují i proces rozhodování, kvalitu rozhodování, zmiňují se o bariérách v rozhodování, jak subjektivních, tak i organizačních. Také poukazují na různé styly rozhodování, přičemž upřednostňují pro konkrétní situace určitý styl.

Obdobně, ale daleko podrobněji se této problematice věnuje Šuleř (2008, s. 139 – 162) samostatně. Argumentuje existencí přímého vztahu mezi úspěšností firmy a schopností manažerů řešit problémy. Nabízí dvě oblasti rozhodovacích technik, a to analytické a kreativní. U analytické techniky staví do popředí

vypracování teze, její ověřování a eliminaci klamných argumentů. Obdobný postup volí i u techniky kreativní a vysvětluje kreativní proces, u něhož nabízí nejenom přehled bariér, ale i metody jako brainstorming, braiwriting, think tank a delfskou techniku. Mimo zákonitost rozhodování zdůrazňuje i důležitosti samotného řešení problému, kterému věnuje stejnou pozornost.

Trochu z jiného pohledu na rozhodování managementu pohlíží Vysušil (1996, s. 14 – 16), který upřednostňuje analýzu rozhodovacího procesu, spočívající v několika částech, a to v analýze rozhodovací situace, v identifikaci alternativ pro rozhodování, ve vyhodnocení jednotlivých alternativ, ve výběru nejlepší alternativy, v realizaci zvolené alternativy, v kontrole, zda byla alternativa zvolena správně.

Se znalostí procesů manažerského řízení a rozhodování bezesporu souvisí znalost organizační či firemní kultury. „Organizační kultura vyjadřuje, jak se věci v organizaci dělají“ (BĚLOHLÁVEK, 2009, s. 44 – 46). I když podle našeho názoru organizační kulturu stanovuje top management, základní management ji uvádí do praxe. Tam, kde strategie organizační kultury není vedením instituce charakterizována systémově, je jediným nositelem organizační kultury právě základní management. A proto se přikláníme k Bělohlávkovi, který nabízí postup kulturní změny, ale poukazuje i na nevhodné kulturní vzory a jejich dopady, na výjimky potvrzující pravidlo, a také navrhuje užitečné pomůcky jako je deklarace kulturních norem, věčné symboly změny, hesla, apod.

Shrnutí:

I když se základní management Vězeňské služby ČR skládá z vedoucích pracovníků a služebních funkcionářů, systém řízení je u obou skupin stejný. Každý pracovník základního managementu by měl ovládat tři základní kompetence a měl by mít znalosti procesů manažerského řízení a rozhodování.

V odborných a metodických kompetencích neboli pracovních kompetencích podle Pravidel jsou zahrnuty tři hlavní oblasti řízení, a to plánování, organizování a kontrolování. Všechny tři jsou podle odborné literatury nedílnou součástí kompetence nejenom základního managementu. S přihlédnutím na postavení základního managementu, který realizuje neustálé rozhodování na operativní úrovni, můžeme konstatovat, že základní management potřebuje pro úspěšné řízení ovládat následující činnosti: znát principy plánování času, stanovování priorit, zásady vedení

porad, úlohu, postavení a metody kontroly, včetně kontroly v oblasti hospodaření organizace.

Sociální kompetence je velmi významnou součástí profilu manažera nejenom na základní operativní úrovni. Většina autorů o ní hovoří jako o dovednosti, která se získává tréninkem. Základní a stěžejní částí této kompetence je komunikace a komunikační techniky, ke kterým lze přiřadit jednotlivé dovednosti, např. poznávání potenciálu lidí, týmová práce, hodnocení práce podřízených, způsob pochvaly podřízených za dobrou práci, kritika a postih podřízených, způsob řešení konfliktu, způsob zvládnutí krizových situací. Úspěšnému zvládnutí nácviku sociální kompetence může napomoci i znalost stylů řízení a teorií vedení lidí.

Velký význam má v profilu základního managementu osobní kompetence, kterou je velmi těžké specifikovat, neboť její význam spočívá v osobnostních vlastnostech. Celá řada autorů se touto kompetencí zabývá a snaží se jednotlivé vlastnosti přiřadit k typům osobností manažera, přičemž hledá neoptimálnější řešení. Nejčastěji je zmiňována emocionální inteligence či sociální zralost jako předpoklad úspěšného manažera. Existují také různé typy chování manažera, které je možné vzděláváním ovlivnit, příp. změnit. Velmi důležitou součástí osobní kompetence je i prezentace osoby manažera, ale i dobře vykonané práce jeho nebo útvaru, který řídí. Protože se jedná o dovednost, je nutné ji v rámci vzdělávání získat tréninkem, stejně jako sociální kompetence.

Charakteristika osobní kompetence nás vede k názoru, že velká pozornost by měla být věnována osobnostem budoucího managementu již při výběrovém řízení na vedoucí pracovní místa.

Zcela samostatnou část znalostí a dovedností základního managementu tvoří znalosti procesů manažerského řízení a rozhodování. Někteří autoři s tím přímo spojují úspěšnost organizace. Pro efektivní řízení a rozhodování existuje několik metod či technik, které by měl základní management znát. Protože každá firma či organizace má jinou organizační kulturu, tj. jiný způsob řešení problémů a vykonávání činností, je pro základní management žádoucí umět firemní kulturu prosazovat nebo i změnit.

4 Vzdělávání základního managementu Vězeňské služby ČR

Jak již bylo uvedeno v první kapitole, jednou ze součástí managementu Vězeňské služby ČR je tzv. základní management, v odborné literatuře nazývaný liniový management nebo nižší management. Jeho hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů (BĚLOHLÁVEK, a další, 2006, s. 9).

I když u základního managementu Vězeňské služby ČR najdeme dvě specifické skupiny, a to vedoucího zaměstnance a služebního funkcionáře, není třeba tyto dvě skupiny rozlišovat v rámci manažerského vzdělávání. Rovněž manažerské kompetence jsou pro obě popsané skupiny totožné.

V úvodu diplomové práce bylo manažerské vzdělávání základního managementu Vězeňské služby ČR vymezeno jako povinnost vyplývající správnímu úřadu z právních předpisů. Protože vzděláváním rozumíme dosažení trvalých změn ve znalostech, ale i dovednostech a postojích (ŠULEŘ, 2008, s. 26), je nutné vypracovat koncepci konkrétního vzdělávání.

Na rozdíl od výše uvedených autorů je pohled Porvazníka (2003, s. 119 – 161) více vědecký, nicméně si myslíme, že některé myšlenky by šly pro základní management použít. Zajímavá je zejména následující citace: „Člověku se daří řídit udržitelný rozvoj průběhu pracovních procesů od té míry, jakou je schopen poznat a realizovat objektivní (cílevědomé a logické) zákonitosti jejich průběhu“ (PORVAZNÍK, 2003, s. 131). V této souvislosti je podle našeho názoru přímo nutné zajistit vzdělávání základního managementu Vězeňské služby ČR a pro jeho realizaci vypracovat příslušnou koncepci, abychom dosáhli optimálního řízení pracovních procesů.

4.1 Koncepce manažerského vzdělávání z pohledu teorie

Jak uvádí Porvazník (2003, s. 463 – 464), nedostatečná úspěšnost firmy souvisí s nesprávnou celostní orientací přípravy a výběru subjektů managementu. I ve vzdělávání se klade důraz na osvojení všech kompetencí, ale již se většinou opomíjí sociální zralost konkrétního člověka. Autor argumentuje celistvostí kompetencí, které lze získat a usměrnit vzděláváním. Přikláníme se k názoru

Porvazníka (tamtéž), který prosazuje, že pokud si management osvojí příslušné myšlenky rozvinuté kompetence vzděláním, udělá všechno pro její získání.

Na uvedené lze navázat úvahami Koubka (2001, s. 244), který prosazuje systematické vzdělávání pracovníků v organizaci. Podle něho jde o neustále se opakující cyklus, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Vězeňská služba ČR má k tomuto účelu zřízeno vlastní vzdělávací zařízení, a to Institut vzdělávání Vězeňské služby ČR, jehož historie i současnost je popsána v druhé kapitole. Tím je splněna jedna z podmínek realizace manažerského vzdělávání. Druhou podmínku, kterou je cíl strategie vzdělávání, splnila Vězeňská služba ČR tím, že manažerské vzdělávání jako celek, to znamená, vzdělávání základního managementu, středního i top managementu, začlenila do vnitřních právních předpisů jako součást systému firemního vzdělávání.

V návaznosti na Koubka můžeme vycházet z tvrzení Bartoňkové (2010, s. 108 – 109), že systematický přístup ke vzdělávání lze vnímat jako logický vztah mezi stadii v procesu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání. Koncepce podle ní je „v podstatě určení základního smyslu vzdělávání, jeho pojetí, postavení v organizaci, stanovení cílů a funkcí, včetně definování způsobů začlenění do systému řízení lidských zdrojů“. Můžeme tedy hovořit o rozpracování strategie vzdělávání, v našem případě manažerského vzdělávání Vězeňské služby ČR.

4.2 Jednotlivé části koncepce

Identifikaci vzdělávacích potřeb základního managementu Vězeňské služby ČR je z pohledu teorie věnována převážná část teoretické části této diplomové práce. Identifikace vzdělávacích potřeb základního managementu Vězeňské služby ČR z pohledu stávajících manažerů je součástí empirické části této diplomové práce. Proto se nyní budeme rámcově věnovat dalším částem koncepce, a těmi rozumíme plánování, realizaci a hodnocení vzdělávání.

Nelze než souhlasit s názorem Koubka (2001, s. 249), že fáze identifikace vzdělávacích potřeb plynule vrůstá do fáze plánování. Toto tvrzení můžeme doložit i touto diplomovou prací, neboť samotná identifikace vzdělávacích potřeb k realizaci

příslušného vzdělávání nestačí. Podle našeho názoru by měl být součástí koncepce i rámcový plán vzdělávání základního managementu Vězeňské služby ČR, který by sloužil jako podklad pro strategické rozhodování top managementu uvedené instituce o samostatné realizaci vzdělávání.

Dle našeho názoru lze u Vězeňské služby ČR využít myšlenky Koubka (2001, s. 250), který vymezil otázky k dobře vymezenému plánu vzdělávání obecně:

1. „Jaké vzdělávání má být zabezpečeno – obsah.
2. Komu je určeno – např. kritéria výběru účastníků, apod.
3. Jakým způsobem bude realizováno – na pracovišti, metody vzdělávání, pomůcky, apod.
4. Kým bude zajištěno.
5. Kdy.
6. Kde.
7. Za jakou cenu, s jakými náklady.
8. Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost“.

První a druhý bod již byl zodpovězen v předchozím textu. Třetí a čtvrtý bod můžeme navrhnout realizovat v rámci Institutu vzdělávání Vězeňské služby ČR, tedy mimo pracoviště. Protože podle Koubka (2001, s. 250) je jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání volba metod vzdělávání, budeme jí tedy věnovat větší pozornost.

Pokud hovoříme o metodě vzdělávání, přikláníme se k tvrzení Bednařikové (2006, s. 66), že „pod tímto pojmem rozumíme záměrné, cílevědomé a plánovité postupy, kterými se při uplatňování didaktických principů a účelné volbě forem vzdělávání dospělých uskutečňují výchovně vzdělávací procesy“. V souvislosti s manažerským vzděláváním předpokládáme, že didaktické principy a formy vzdělávání dospělých zajistí odborně právě Institut vzdělávání Vězeňské služby ČR, který je primárně určen pro vzdělávání dospělých, potažmo pro firemní vzdělávání. Přehled výběru konkrétních postupů k dosažení cíle můžeme s ohledem na znalost prostředí Vězeňské služby ČR zpracovat. I když Bartoňková (2010, s. 152 – 160) nabízí velmi rozsáhlý přehled dalších autorů o dělení metod vzdělávání dospělých, upřednostnili jsme třídění metod V. Prusákové (BEDNAŘÍKOVÁ, 2006, s. 66 – 73) na metody výkladově ilustrativní (přednáška), dialogické metody (rozhovor, diskuse), a metody řešení problémů (brainstorming, situační metoda, inscenační metoda).

S ohledem na možnosti Vězeňské služby ČR se nabízí i využití zcela nové metody, a tou je e-learning. Koubek (2001, s. 257) tuto metodu popisuje jako vzdělávání pomocí počítačů. Charakterizuje výhody, mezi které řadí zejména možnost volby individuálního tempa a zaměstnanec si sám řídí organizaci času, kdy se bude vzdělávat. Nevýhodu této metody spatřuje ve vyšší finanční náročnosti, týkající se vybavení počítače i vzdělávacích programů.

Na rozdíl od Koubka Hroník (2007, s. 194) hodnotí e-learning jako metodu, ale i formu vzdělávání a vyslovuje určité zklamání, neboť účastníky vzdělávání nebaví trávit čas před obrazovkou počítače. Doporučuje jako řešení kombinaci e-learningu a prezenčního studia.

Pokud se nyní vrátíme k jednotlivým bodům plánování manažerského vzdělávání, zůstává nezodpovězen bod 5, 6, 7, 8. Tyto body bychom navrhovali předložit Institutu vzdělávání Vězeňské služby ČR, který jako odborný garant je schopen s ohledem na vlastní organizační možnosti doporučit další postup.

4.3 Bariéry manažerského vzdělávání Vězeňské služby ČR

Jak bylo již v této práci uvedeno, Vězeňská služba ČR má ve vnitřním právním předpisu zakotveno manažerské vzdělávání jako jeden ze způsobů a obsahů firemního vzdělávání. Nicméně dále již není zpracována povinnost vybírat na manažerská pracovní či služební místa zaměstnance, kteří manažerské vzdělávání již absolvovali nebo je musí absolvovat v určitém časovém úseku po ustanovení na manažerskou pozici. Tímto můžeme charakterizovat první bariéru jako systémový nedostatek v organizaci vzdělávání, a s tím související kvalifikační požadavek, zjednodušeně řečeno, Vězeňská služba ČR nemá vzdělávání základního managementu stanoveno jako kvalifikační požadavek spojený s konkrétní pracovní pozicí.

Za poměrně významnou bariéru můžeme vymezit také chybějící motivaci zaměstnavatele pro další vzdělávání. Významem motivace z pohledu teorie jsme se již zabývali, proto tuto oblast nebudeme dále rozvádět.

V době finančních úspor, postihujících i státní správu, jejíž součástí je i Vězeňská služba ČR, mají rozhodné slovo i finanční náklady manažerského vzdělávání, které by měl vyčíslit Institut vzdělávání Vězeňské služby ČR a které

bezesporu budou velmi důležitým ukazatelem pro skutečnou realizaci uvedeného vzdělávání.

Zmíněné bariéry jsou vymezeny z pohledu zaměstnavatele. Samozřejmě bariéry existují i z pohledu účastníků vzdělávání a obecně je můžeme rozdělit do tří oblastí: psychologické, pedagogické a organizační (BEDNAŘÍKOVÁ, 2006, s. 21). První jmenovanou bariéru může dle našeho názoru Vězeňská služba ČR částečně ovlivnit právě vhodnou motivací, další dvě může správně zvolenými opatřeními zmírnit, zcela odstranit se většinou, dle našeho názoru, nepodaří.

Shrnutí:

Úspěšnost firmy je spojena podle řady autorů odborné literatury s osvojením příslušných kompetencí v systematickém vzdělávání, které může pomoci zajistit optimalizaci pracovních procesů.

V této souvislosti je nutné vypracovat koncepci vzdělávání, vycházející ze strategie firemního vzdělávání a opírající se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Vězeňská služba ČR splňuje dané podmínky.

Zpracování koncepce předchází identifikace vzdělávacích potřeb, která plynule přechází do fáze plánování vzdělávání. Součástí plánování je i rámcový plán vzdělávání, jehož součástí jsou i formy a metody vzdělávání.

Při zpracování koncepce nelze opomenout případné bariéry manažerského vzdělávání Vězeňské služby ČR, které spatřujeme ze strany zaměstnavatele v chybějící motivaci k dalšímu vzdělávání, ve snaze maximálně ušetřit finanční prostředky, někdy i v neprospěch kvality vzdělávání. Bariéry můžeme hledat i na straně účastníků vzdělávání. Tyto dále dělíme na psychologické, pedagogické a organizační. Vhodnými opatřeními lze dopady bariér částečně zmírnit, zcela odstranit se většinou nepodaří a při plánování vzdělávání je s nimi nutné počítat.

II. Empirická část

5 Identifikace vzdělávacích potřeb z pohledu stávajících manažerů

5.1 Příprava dotazníkového šetření

Vězeňská služba ČR má podle zveřejněných údajů z výroční zprávy za rok 2010 k datu 1. 1. 2011 celkem 10 483 zaměstnanců⁸. Podle organizační struktury Vězeňské služby ČR zastává funkci základního managementu 390 zaměstnanců, kteří řídí svoje podřízené na operativní úrovni a denně činí celou řadu rozhodnutí. Myslíme si, že právě oni mají přehled, co k této činnosti potřebují, kde najít nedostatky, které by bylo možné právě vzděláváním ovlivnit či odstranit. Myslíme si, že jejich názory můžou doplnit podklady pro koncepci vzdělávání základního managementu Vězeňské služby ČR.

Diplomová práce je zaměřena na vytvoření rámcové koncepce vzdělávání základního managementu Vězeňské služby ČR. Prvním krokem k jakémukoli vzdělávání dospělých je identifikace potřeb organizace, v tomto případě Vězeňské služby ČR. V teoretické části práce bylo konstatováno, že jmenovaná organizace je vzhledem ke svojí struktuře organizací rigidní a není schopna se přizpůsobit dnešním potřebám společnosti. Také je správním úřadem, kterému bylo vládou uloženo zajistit vzdělávání managementu. Proto, aby tento úkol mohl být splněn, je nutné vyspecifikovat žádoucí profil manažera, v našem případě základního manažera Vězeňské služby ČR. V teoretické části diplomové práce bylo zjištěno, že základní manažer potřebuje ke svojí každodenní činnosti odborné a metodické kompetence, sociální kompetence, osobní kompetence a znalosti procesů manažerského řízení a rozhodování. Každá z kompetencí obsahuje konkrétní znalosti a dovednosti, které jsou podle odborné teorie žádoucí pro úspěšného manažera. A jaký názor má stávající základní management Vězeňské služby ČR? Je přesvědčen, že další vzdělávání je nutné? Potřebuje vůbec nějaké kompetence, spočívající v jednotlivých denních činnostech, které jsou v odborné literatuře popsány? Je pro další vzdělávání

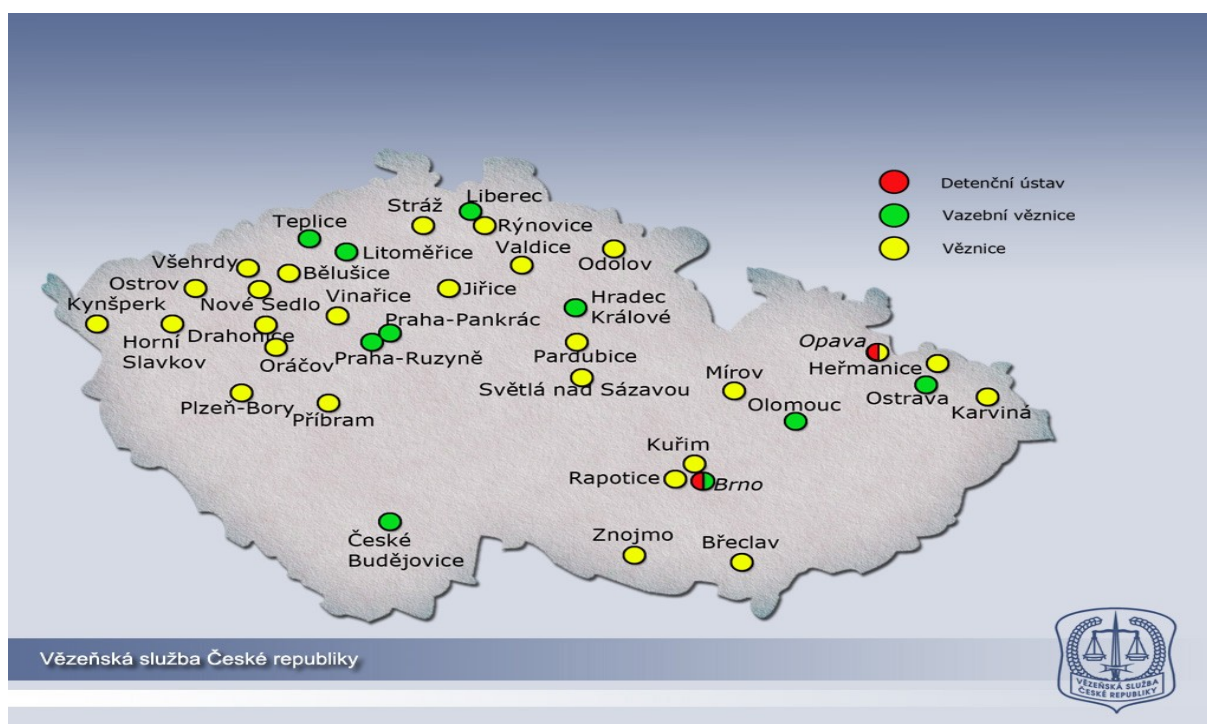
⁸ *Výroční zpráva Vězeňské služby České republiky za rok 2010*. Generální ředitelství Vězeňské služby České republiky Úřední deska [online]. c 2009, [cit. 2011-3-12]. Dostupné z: http://www.vscr.cz/client_data/1/user_files/19/file/PDF/Uredni%20deska/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1va%20VS%20%C4%8CR%20za%20rok%202010.pdf.

základní management motivován? Na tyto otázky se pokusíme v empirické části diplomové práce odpovědět.

Jako první jsme si stanovili soubor respondentů, tedy výzkumný vzorek. Pro výběr prvků do výzkumného vzorku byl zvolen postup podle Chrásky (2007, s. 19 – 20). Jak uvádí jmenovaný autor, tzv. základní soubor zahrnuje všechny prvky (osoby), mající stejné vlastnosti. Jestliže máme malý základní soubor, což je náš případ, můžeme zkoumat celý základní soubor a v tomto případě hovoříme o „vyčerpávajícím výběru“.

Abychom tedy odpověděli na položené otázky, zvolíme základní soubor prvků, který se skládá ze základního managementu věznic, vazebních věznic a detenčních ústavů. Každá ze jmenovaných organizačních jednotek Vězeňské služby ČR má rozdílný počet vedoucích zaměstnanců, ale všechny jsou rozděleny podle vzorové organizační struktury, uvedené v kapitole č. 1.2 této diplomové práce. Celkový počet organizačních jednotek znázorňuje obrázek č. 3⁹.

Obrázek č. 3 – mapa věznic, vazebních věznic a detenčních ústavů



⁹ Mapa věznic, vazebních věznic a detenčních ústavů ČR. Generální ředitelství Vězeňské služby České republiky Generální ředitelství Základní informace [online]. c. 2009, [cit. 2011-2-27]. Dostupné z: <http://www.vscr.cz/generalni-reditelstvi-19/zakladni-informace-4/mapa-veznic-vazebnich-veznic-a-detencnich-ustavu-cr-5401>.

Tyto organizační jednotky mají celkem 390 zaměstnanců, které řadíme k základnímu managementu Vězeňské služby ČR a kteří jsou současně zařazeni do základního souboru výzkumného vzorku. Jediným kritériem tohoto výzkumného vzorku je pracovní pozice základního managementu Vězeňské služby ČR.

S ohledem na rozptýlení základního souboru prvků po celém území České republiky byla zvolena jako výzkumná metoda dotazník. „Dotazník je soustava předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny a na které dotazovaná osoba (respondent) odpovídá písemně“ (CHRÁSKA, 2007, s. 163). Z hlediska oblasti výzkumného problému, ale i z hlediska ekonomického, je podle našeho názoru tato metoda nejvhodnější.

I když součástí definice dotazníku je termín otázka, vhodnější je používání termínu položka, neboť tento termín je obecnější (CHRÁSKA, 2007, s. 164).

Při sestavování dotazníku byly využity uzavřené položky, na které byly ihned předloženy předpřipravené odpovědi. Uzavřené položky dělíme na dichotomické (na tyto otázky lze odpovědět pouze ano – ne) a polytomické (předkládáno více odpovědí jak dvě). Obě formy položek byly využity.

Polytomické položky se ještě dále dělí na položky výběrové, výuťové a stupnicové. Ze jmenovaných druhů dalšího členění byly v našem dotazníku využity polytomické položky výběrové, konkrétně škálové položky Likertova typu – respondent odpovídá tak, že vyjadřuje stupeň svého souhlasu na hodnotící škále (CHRÁSKA, 2007, s. 166 – 167).

Při tvorbě dotazníku jsme záměrně pominuli fakt, že z psychologického hlediska je lepší demografické údaje dát až na konec dotazníku (CHRÁSKA, 2007, s. 168). Vycházeli jsme z předpokladu, že oslovená skupina prvků jsou vedoucí pracovníci, kteří již většinou splňují požadovaný kvalifikační požadavek vysokoškolského vzdělání. Myslíme si, že právě jednoduchými demografickými položkami je můžeme motivovat k složitějším odpovědím v další části dotazníku. Vzhledem k náročnosti jejich pracovního zařazení by je takto sestavený dotazník neměl odradit od vyplnění, zejména s ohledem na jednoduchý začátek. Z vlastní zkušenosti víme, že složité otázky na začátku dotazníku často respondenta znechutí a další části již nevěnuje patřičnou pozornost.

Distribuce dotazníku byla realizována prostřednictvím třetí osoby. Protože byl na celorepublikové poradě vedoucích personálních pracovišť Vězeňské služby ČR

představen záměr zaměstnavatele zařadit manažerské vzdělávání do systému vzdělávání v organizaci, využili jsme této informace k tomu, abychom prostřednictvím těchto vedoucích rozeslali elektronickou poštou s průvodním dopisem připravený dotazník. Tento postup byl zvolen i proto, že každá organizační jednotka (viz. obr. č. 3) může mít rozdílný počet pracovníků základního managementu, o čemž má přehled zejména příslušný vedoucí personálního pracoviště.

V průvodním emailovém dopise byli vedoucí personálních pracovišť požádáni o spolupráci při distribuci dotazníků k problematice manažerského vzdělávání u Věžeňské služby ČR. Bylo jim sděleno, že dotazníkové šetření se týká pouze základního managementu na jejich organizačních jednotkách, a proto žádáme o předání dotazníků pouze zaměstnancům na vedoucích postech, odpovídajících základnímu managementu (vedoucí oddělení, zástupců vedoucích oddělení, vedoucí samostatných referátů, vedoucí referátů). Pro zpracování dotazníku byl stanoven termín jeden měsíc. V průvodním dopise bylo dále uvedeno, že účast základního managementu je dobrovolná a bude zajištěna úplná anonymita okamžitým vymazáním elektronické cesty v případě vrácení dotazníku. Dále jim bylo sděleno, že je možné dotazníky vrátit zpět i všechny najednou cestou personálního pracoviště. Ten samý postup lze využít i při vrácení dotazníku poštou. Závěrem byli vedoucí personálních pracovišť motivováni k předání a zajištění vyplnění co největšího počtu dotazníků tím, že jim byla nastíněna možnost využití výsledků dotazníkového šetření při přípravě manažerského vzdělávání u Věžeňské služby ČR, kterého by se měli jako budoucí účastníci vzdělávání také účastnit. Tuto informaci měli osobně předat všem dalším respondentům dotazníkového šetření při distribuci dotazníků.

Součástí každého dotazníku bylo ještě krátké vysvětlení důvodu šetření, určené samotným respondentům, viz. příloha. V úvodu dotazníku byly uvedeny také pokyny k postupu při vyplňování a odevzdávání dotazníku v případě, že by respondenti nechtěli využít zpětné cesty, nabídnuté prostřednictvím personálních pracovišť.

Po vrácení dotazníků byly získané hodnoty zapsány do jednotlivých řádků tabulky v programu MS Excel. Jeden řádek zmíněné tabulky představoval všechny odpovědi jednoho respondenta.

Takto zapsané údaje byly dále zpracovávány pomocí kontingenčních tabulek. Kontingenční tabulky byly využity k přehledné sumarizaci a porovnání dat z databází,

v našem případě z tabulky v programu MS Excel. Pozornost při analýze získaných údajů byla věnována četnosti jednotlivých odpovědí, u polytomických položek výběrových škálových Likertova typu byla zjišťována i variabilita odpovědí dle získaných demografických dat.

Shrnutí:

V teoretické části diplomové práce bylo konstatováno, že úspěšný základní manažer by měl být vybaven příslušnými kompetencemi. Jaký názor však zastává stávající základní management Vězeňské služby ČR? Odpověď na tuto otázku jsme hledali v empirické části diplomové práce.

Pro odpovědi na položenou otázku jsme zvolili základní soubor výzkumných prvků, který byl tvořen 390 zaměstnanci Vězeňské služby ČR, pracovními zařazenými na vedoucích pozicích základního managementu zmíněné organizace.

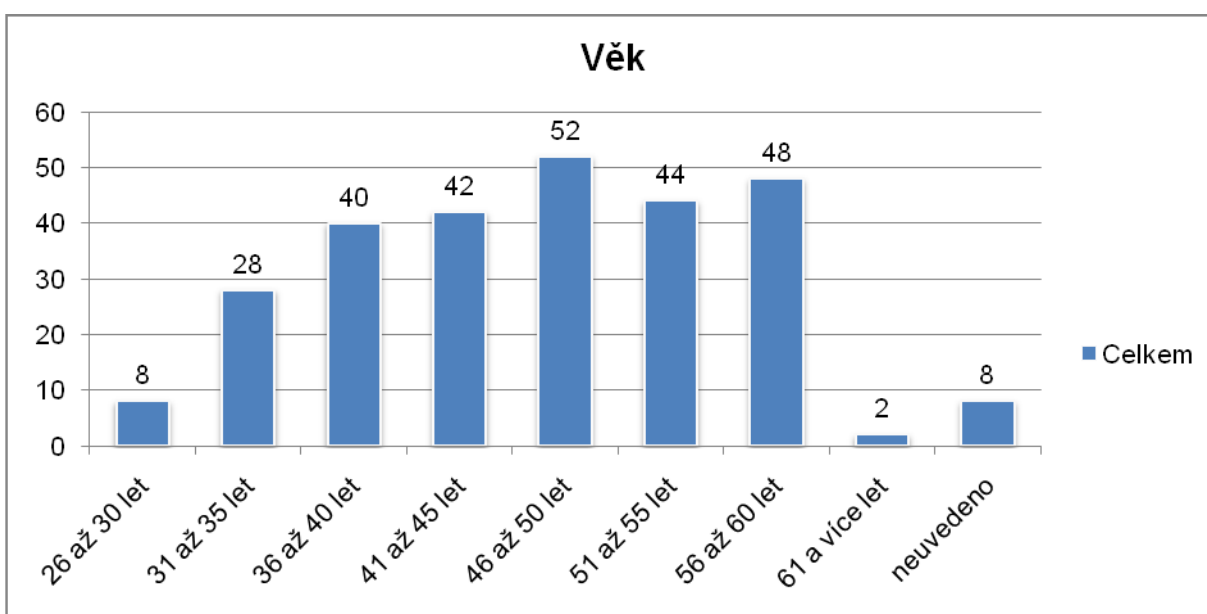
Jako výzkumnou metodu jsme určili dotazník, obsahující uzavřené položky dichotomické i polytomické výběrové, a to škálové položky Likertova typu, kdy respondent odpovídá tak, že vyjadřuje stupeň souhlasu na hodnotící škále.

Distribuce dotazníků byla realizována prostřednictvím třetí osoby. Získané údaje byly zaneseny do jednotlivých řádků tabulky v programu MS Excel a dále byly zpracovány pomocí kontingenčních tabulek.

5.2 Výsledky dotazníkového šetření – analýza získaných dat

Do stanoveného termínu se vrátilo 272 vyplněných dotazníků od 390 oslovených respondentů. S ohledem na zachování deklarované anonymity nebyla sledována návratnost podle jednotlivých organizačních jednotek.

Z celkového počtu 272 respondentů bylo 70 žen (26%), 199 mužů (73%) a 3 (1%) respondenti pohlaví neuvodli. Z pohledu věku je složení respondentů poměrně vyrovnané a jsou v něm zastoupeny všechny věkové kategorie (graf č. 1).



Graf č. 1

202 (74%) respondenti mají vysokoškolské vzdělání, 7 (3%) respondentů nejvyšší dosažené vzdělání neuvodlo.

Větší část respondentů, celkem 154 (57%), jsou u Vězeňské služby ČR v pracovním poměru. 5 (2%) respondentů druh pracovního vztahu neuvodlo. Zajímavá je informace, že největší počet z odpovídajících respondentů základního managementu, celkem 100 (37%) respondentů, vede 5 a méně zaměstnanců. Toto zjištění odpovídá tzv. štíhlému organizačnímu členění Vězeňské služby ČR, uvedenému a vysvětlenému v teoretické části této diplomové práce, viz. kap. 1.2. Ostatní alternativy, týkající se počtu vedených zaměstnanců, jsou počtem respondentů, kteří odpověděli, poměrně vyrovnané. 2 (1%) pracovníci základního managementu počet jimi řízených zaměstnanců neuvodli.

Podrobný přehled zjištěných údajů je zaznamenán v tabulce č. 1 a je součástí přílohy č. 1.

Jste žena nebo muž?	neuveдено	žena	muž							
	3	70	199							
Kolik je Vám let?	neuveдено	25 let a méně	26 až 30 let	31 až 35 let	36 až 40 let	41 až 45 let	46 až 50 let	51 až 55 let	56 až 60 let	61 a více let
	8	0	8	28	40	42	52	44	48	2
Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.	neuveдено	základní	střední odborné	střední odborné s maturitou	vyšší odborné	vysokoškolské				
	7	0	5	56	2	202				
Jste zaměstnanec	neuveдено	ve služebním poměru	v pracovním poměru							
	5	113	154							
Kolik let pracujete u Vězeňské služby ČR jako vedoucí pracovník?	neuveдено	5 a méně let	6 až 10 let	11 až 15 let	16 až 20 let	21 a více let				
	2	68	54	65	48	35				
Kolik pracovníků vedete?	neuveдено	5 a méně	6 až 10	11 až 25	26 až 50	51 až 90	91 a více			
	0	100	39	28	33	34	38			
Absolvoval(a) jste manažerské vzdělávání?	neuveдено	ano	ne							
	0	114	158							
Pokud jste manažerské vzdělání absolvoval(a), vyberte z následujících možností:	neuveдено	v rámci vysokoškolského studia	kurzem u vězeňské služby	kurzem u externího subjektu	samostudiem	jinak				
	154	55	50	11	0	2				
Pokud jste manažerské vzdělání absolvoval(a), využíváte získané poznatky v praxi?	neuveдено	ano	ne	nemohu posoudit						
	154	99	6	13						
Myslíte si, že pro práci vedoucího je manažerské vzdělávání nezbytné?	neuveдено	ano	ne	nevím						
	1	169	55	47						
Jaký způsob manažerského vzdělávání upřednostňujete?	neuveдено	e-learning	přednášky	kombinace přednášek a praxe	využitím modelových situací	jiný				
	2	28	28	173	36	5				
Jakým způsobem jste motivován(a) pro další vzdělávání?	neuveдено	z vnitřního přesvědčení	očekáváním okolí	požadavkem ve vztahu k zastávané funkci	jiným	nejsem motivován(a)				
	0	138	2	96	16	20				

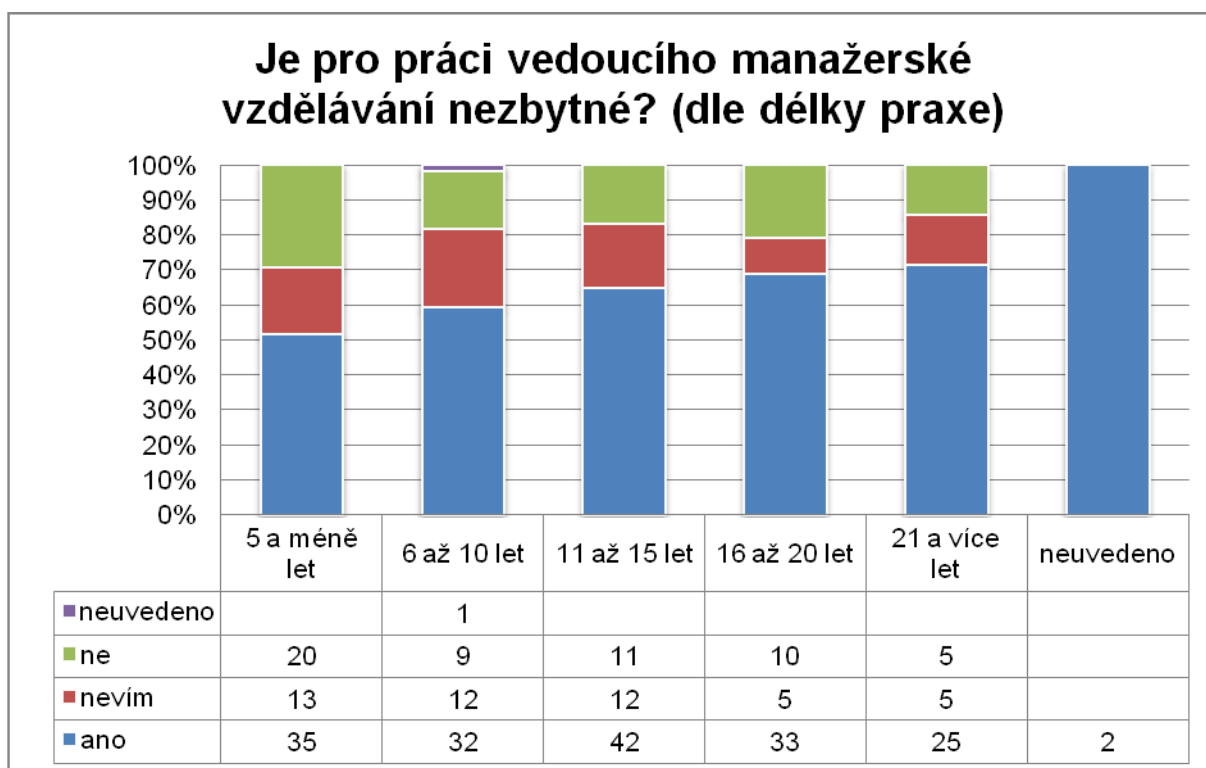
Tabulka č. 1

Nadpoloviční většina respondentů, celkem 158 (58%), neabsolvovala žádné manažerské vzdělávání. Z těch, co manažerské vzdělávání absolvovali, větší část využívá získané poznatky v praxi. Za nezbytné považuje manažerské vzdělávání celkem 169 (62%) respondentů, 173 (64%) respondentů preferuje realizaci manažerského vzdělávání formou kombinace přednášek a praxe. K manažerskému vzdělávání je motivováno 252 (93%) respondentů.

Při analýze získaných dat byly hledány i různé souvislosti v názorech základního managementu na manažerské vzdělávání. Stanovili jsme několik otázek, na které byly hledány při vyhodnocování dat odpovědi. Potřebuje základní management manažerské vzdělávání? Jakou formu vzdělávání základní management upřednostňuje? Je základní management motivován k dalšímu vzdělávání? Jak základní management hodnotí potřebnost manažerských znalostí a dovedností, charakterizovaných odborníky?

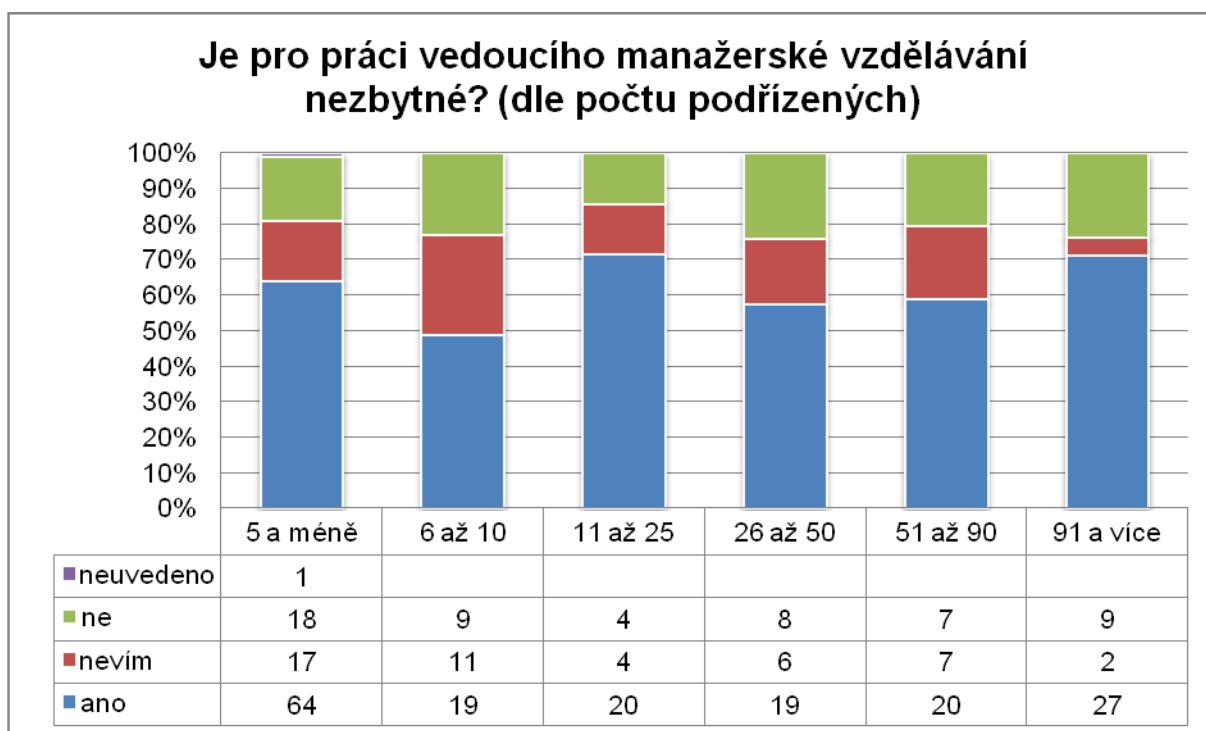
Potřebuje základní management manažerské vzdělávání?

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pouze 55 (20%) respondentů nepovažuje manažerské vzdělání za nezbytné. S délkou praxe ve vedoucí funkci se zvyšuje i podíl zaměstnanců, kteří považují manažerské vzdělávání za nezbytné, viz graf 2.



Graf č. 2

Naopak počet podřízených nemá vliv na vnímání potřebnosti manažerského vzdělávání, viz graf č. 3.



Graf č. 3

Na otázku, zda potřebuje základní management Vězeňské služby ČR manažerské vzdělávání, můžeme odpovědět kladně.

Shrnutí:

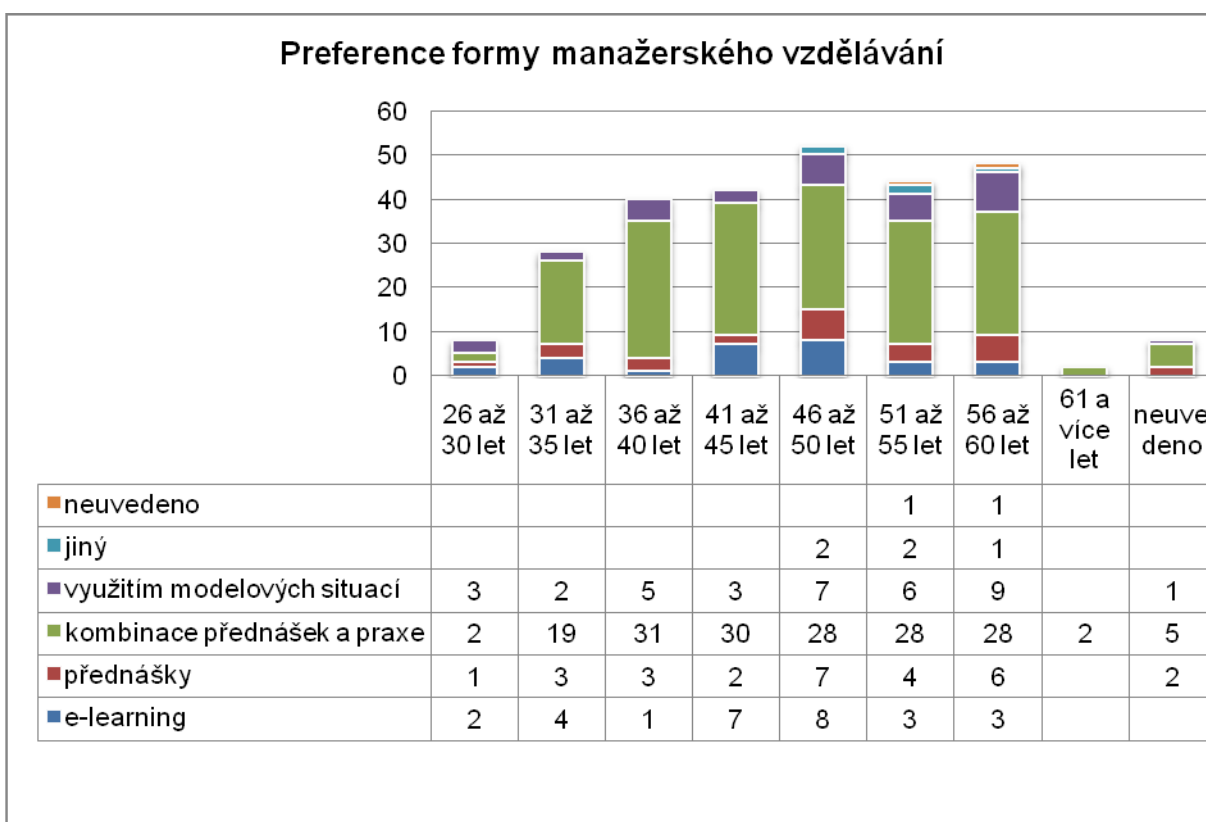
Základní management považuje manažerské vzdělávání za nezbytné a tato potřeba se s délkou praxe ve vedoucí funkci zvyšuje. Počet podřízených, které základní management řídí, neovlivňuje názor managementu na potřebnost manažerského vzdělávání.

Jakou formu vzdělávání základní management upřednostňuje?

V dotazníkovém šetření byly respondentům nabídnuty různé formy manažerského vzdělávání. Jednotlivé formy výuky byly preferovány takto:

1. kombinace přednášek a praxe (173 respondentů; 64%)
2. využití modelových situací (36 respondentů; 13%)
3. e-learning (28 respondentů; 10%)
4. přednášky (28 respondentů; 10%)
5. jiné (5 respondentů; 2%)
6. nevedeno (2 respondentů; 1%)

Pro zajímavost jsou preference formy manažerského vzdělávání v závislosti na věk respondentů podrobně uvedeny v grafu č. 4.



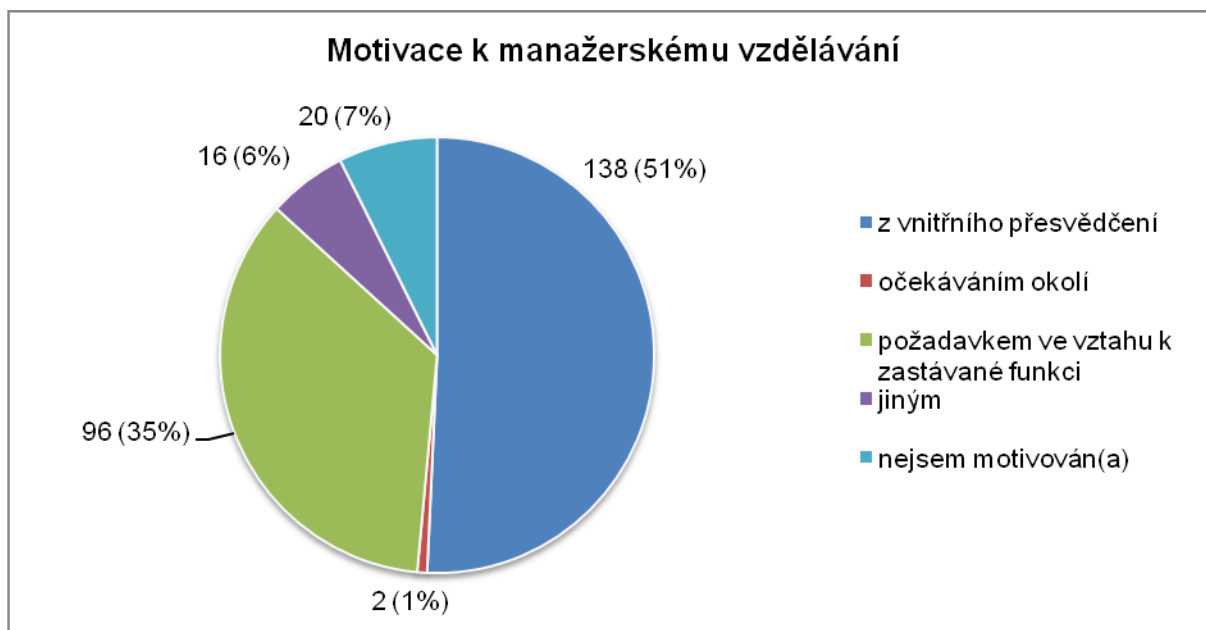
Graf č. 4

Shrnutí:

Většina respondentů upřednostňuje pro vzdělávání kombinaci přednášek a praxe, a to u všech věkových skupin. Pouze u nejmladší věkové skupiny je téměř rovnoměrně zastoupeno využití modelových situací, kombinace přednášek a praxe a e-learning. Překvapující je, že e-learning je jako možnost vzdělávání v určitém poměru zastoupen u všech věkových kategorií.

Je základní management motivován k dalšímu vzdělávání?

Výrazná většina respondentů je motivována k dalšímu vzdělávání, pouze 7% není motivováno vůbec. 51% respondentů je motivováno z vnitřního přesvědčení, požadavkem ve vztahu k zastávané funkci je motivováno 35% respondentů. Viz graf č. 5.



Graf č. 5

Shrnutí:

Obecně lze konstatovat, že základní management je k dalšímu vzdělávání motivován, a to z vnitřního přesvědčení nebo požadavkem k zastávané funkci. (Tento požadavek však není dosud striktně stanoven žádným právním předpisem, pouze se o něm diskutuje jako o jedné z možností kvalifikačního požadavku.)

Stanovení potřebnosti manažerských znalostí a dovedností z pohledu základního managementu.

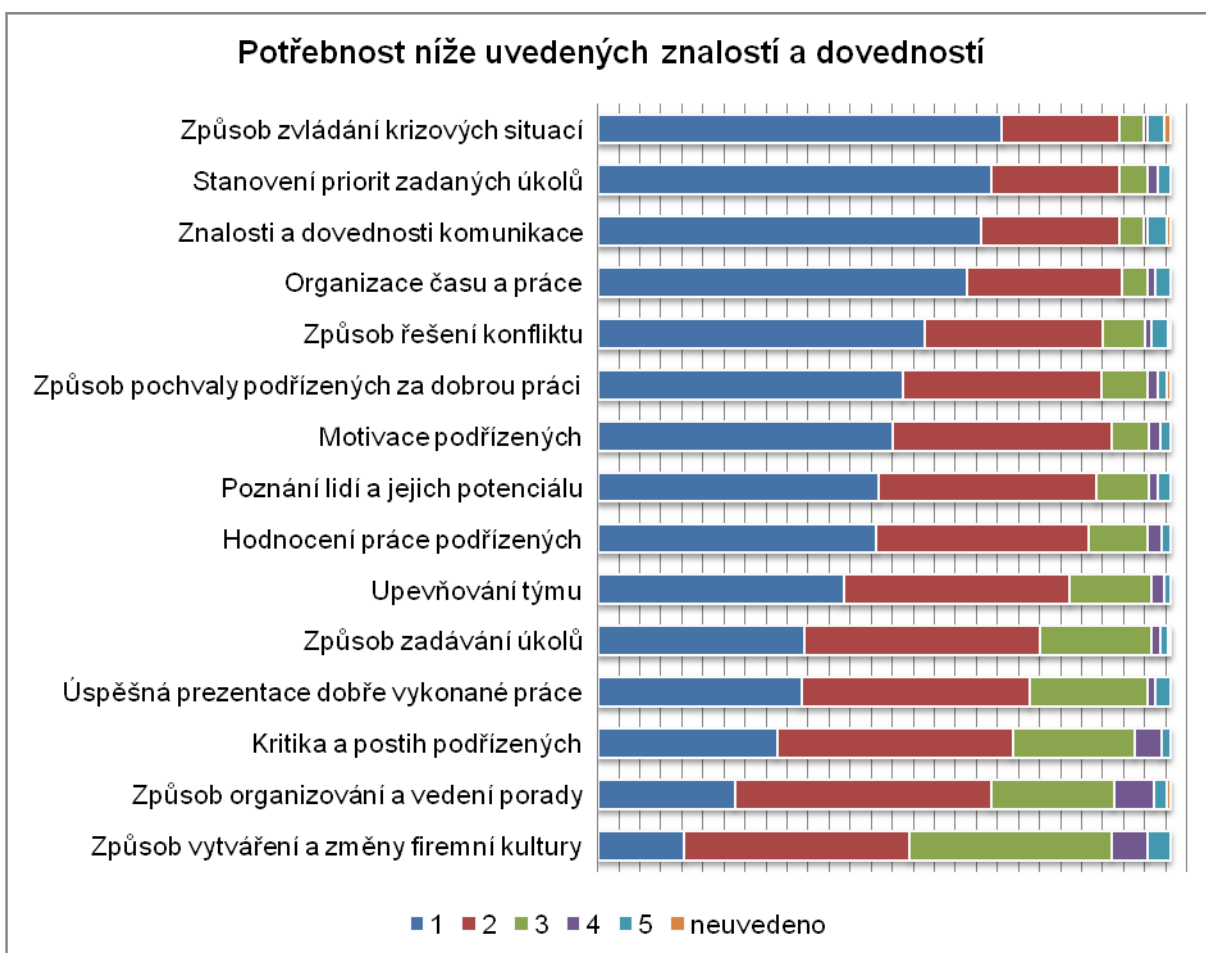
Pro dotazníkové šetření byly vybrány znalosti a dovednosti z teoretické části diplomové práce, které byly všechny z pohledu teorie hodnoceny jako potřebné. Respondenti byli v dotazníku požádáni o stanovení stupně potřebnosti těchto

znalostí a dovedností pro svoji práci, kde číslo 1 znamená maximální potřebnost, číslo 5 pak minimální potřebnost.

Z pohledu respondentů mají vysokou prioritu sociální kompetence, nejvyšší prioritu z nich má „způsob zvládnání krizových situací“, což může souviset zejména s prostředím Vězeňské služby ČR. Poté následují „znalosti a dovednosti komunikace“, „způsob řešení konfliktu“, a teprve na ně navazuje motivace podřízených.

Z odborných a metodických kompetencí má nejvyšší prioritu „stanovení priorit zadaných úkolů“, „organizace času a práce“, „způsob zadávání úkolů“ se však již umístil za polovinou hodnocených ukazatelů, atd.

Podrobný přehled jednotlivých priorit je zobrazen v grafu č. 6.

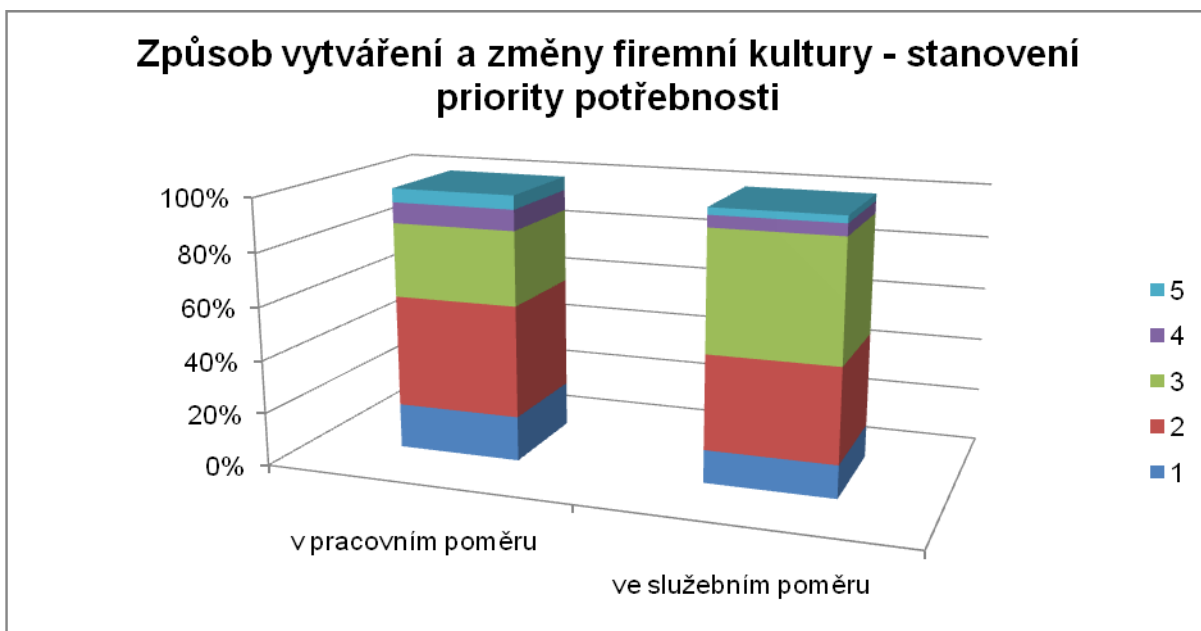


Graf č. 6

V dolní polovině přehledu jsou oblasti, kterým respondenti přiřadí nejnižší prioritu, a to „kritika a postih podřízených“, způsob organizování a vedení porady“, a úplně poslední se umístil „způsob vytváření a změny firemní kultury“.

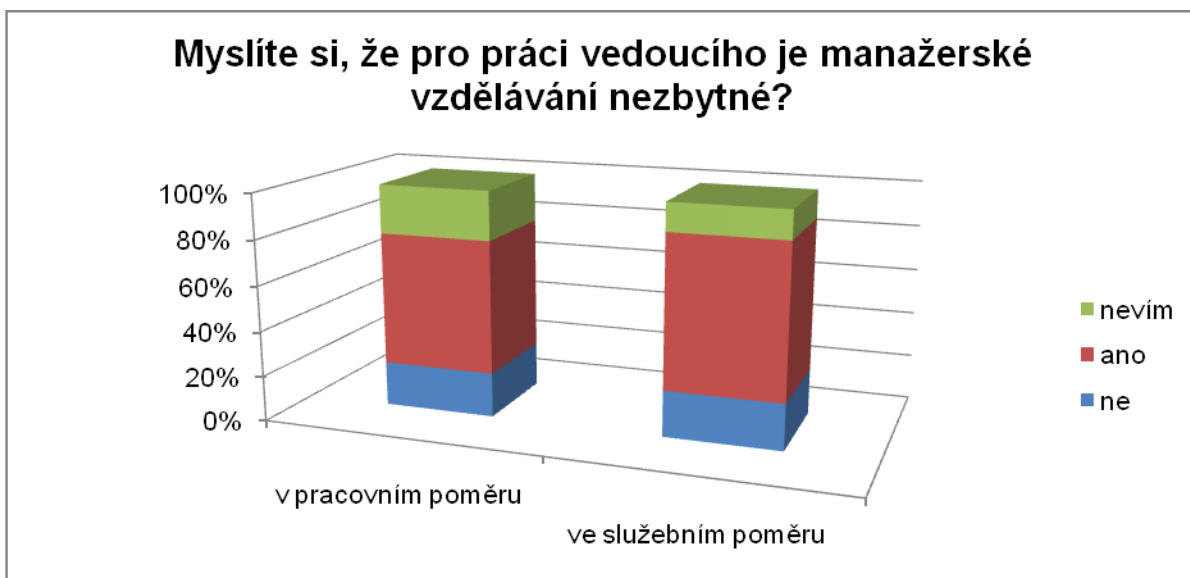
Zajímavé se jeví srovnání odpovědí na poslední uvedenou položku z pohledu zaměstnanců ve služebním a pracovním poměru. Z grafu č. 7 je patrné, že vyšší důležitost firemní kultury přiřadí spíše zaměstnanci v pracovním poměru, zaměstnanci ve služebním poměru hodnotí potřebnost firemní kultury spíše středními hodnotami.

Je to jediná oblast, kde došlo k větší rozdílnosti názorů mezi oběma druhy pracovně právních vztahů.

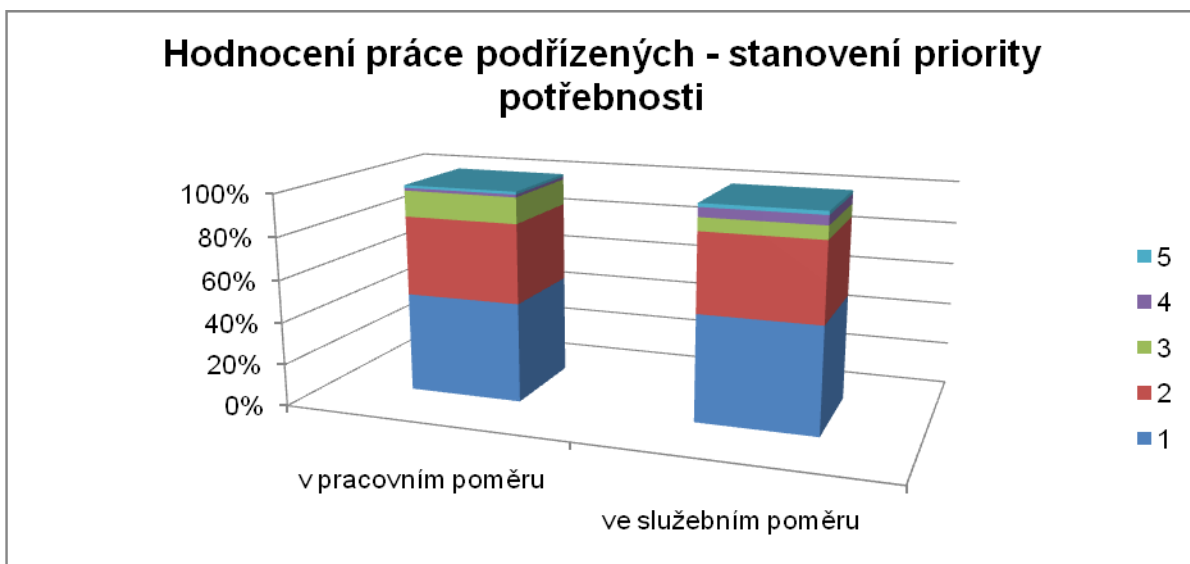


Graf č. 7

Pro úplnost a větší názornost byly náhodně zvoleny další dvě položky, na které byly odpovědi rozděleny právě podle pracovně právního vztahu respondenta (graf č. 8 a graf č. 9).



Graf č. 8



Graf č. 9

Oba grafy potvrzují, že druh pracovně právního vztahu nemá významnější vliv na obsah vybraných odpovědí jednotlivých respondentů.

Celkové shrnutí výsledků dotazníkového šetření:

Výsledek dotazníkového šetření potvrdil a podpořil záměr zaměstnavatele realizovat manažerské vzdělávání pro základní management. Na základě výsledků šetření lze i podle našeho názoru konstatovat, že vzdělávání základního managementu Vězeňské služby ČR je nezbytné. Větší část základního souboru

respondentů manažerské vzdělávání neabsolvovala. Stávající základní management je pro další vzdělávání motivován, zejména z vnitřního přesvědčení, čehož by mohla Vězeňská služba ČR plně využít při realizaci zmíněného vzdělávání. Z dotazníkového šetření vyplynula i forma vzdělávání, která je ze strany cílové skupiny preferována. Rovněž tak byla respondenty vybrána témata, která jsou z jejich pohledu nejvíce potřebná.

S ohledem na výše uvedené lze při realizaci manažerského vzdělávání základního managementu využít dvě formy vzdělávání, a to formou e-learningu získat znalosti – zejména odborné a metodické kompetence, ale také znalosti řídicích procesů a rozhodování. Získané znalosti by byly ověřeny elektronicky závěrečným testem.

Úspěšné absolvování testu by bylo podmínkou pro účast při získávání sociálních a osobních kompetencí formou kombinace přednášek a praxe. Tímto postupem by se mohly ušetřit nemalé finanční prostředky, neboť účastníci vzdělávání by byli již předem znalostně vybaveni. Tím by mohla být samotná výuka, výcvik a výchova kratší a efektivnější.

6 Rámcová koncepce manažerského vzdělávání základního managementu

6.1 Návrh rámcové koncepce

Vězeňská služba České republiky (dále jen Vězeňská služba ČR) je správní orgán, kterému je uloženo právním předpisem zajistit manažerské vzdělávání základního managementu. Jmenovaná instituce má štíhlou organizační strukturu s formálním uspořádáním. Proto není schopna rychle reagovat na probíhající společenské změny. Odpovídající manažerské vzdělávání může tuto negativní skutečnost zmírnit nebo úplně změnit.

Pro základní management byl v letech 1999 až 2002 organizován modul manažerského vzdělávání, který však byl pouze jednorázový a obměnou vedoucích zaměstnanců základního managementu není již účinný. Jiné manažerské vzdělávání nebylo dosud ze strany Vězeňské služby ČR realizováno.

K uskutečnění manažerského vzdělávání může Vězeňská služba ČR využít svoje vzdělávací zařízení – Institut vzdělávání Vězeňské služby ČR ve Stráži pod Ralskem, který má již dlouholetou tradici.

Vzdělávání základního managementu Vězeňské služby ČR řadíme ke vzdělávání dospělých, ale také k profesnímu vzdělávání i firemnímu vzdělávání. Každá charakteristika má svoje zdůvodnění a opodstatnění. Všechny formy se shodují na cíli vzdělávání, kterým je osvojení klíčových kompetencí základním managementem Vězeňské služby ČR. Tyto klíčové kompetence se dále dělí na odborné a metodické, sociální a osobní kompetence. Vzdělávání se pak realizuje přístupem podle kompetencí, který zahrnuje výuku, výcvik a výchovu.

Významnou úlohu ve vzdělávání zastává motivace. Vězeňská služba ČR nemá v současné době systémově nastaveny patřičné motivační nástroje ke vzdělávání základního managementu.

Stěžejním úkolem pro realizaci vzdělávání je stanovení profilu základního manažera z pohledu odborníků. I když se základní management Vězeňské služby ČR skládá ze dvou skupin zaměstnanců, jejichž pracovní právní vztah k zaměstnavateli vykazuje určitou rozdílnost, systém řízení by měl být podle odborné veřejnosti stejný.

Jak již bylo uvedeno, profil základního manažera sestává z jednotlivých kompetencí. Odborné a metodické kompetence obsahují tři hlavní oblasti řízení, a to plánování, organizování a kontrolování. Protože základní management realizuje neustálé rozhodování na operativní úrovni, potřebuje pro úspěšné řízení pracovních procesů znát určité činnosti, zejména principy plánování času, stanovování priorit, zásady vedení porad, úlohu, postavení a metody kontroly, včetně kontroly v oblasti ekonomiky organizace.

Sociální kompetence je charakterizována jako dovednost, která se získává tréninkem. Základní a stěžejní částí této kompetence je komunikace a komunikační techniky, např. poznávání lidí a jejich potencialu, týmová práce, hodnocení práce podřízených, způsob pochvaly podřízených za dobrou práci, kritika a postih podřízených, způsob řešení konfliktu, způsob zvládnutí krizových situací. Ke zvládnutí této kompetence jsou potřebné i určité znalosti, a to zejména znalost stylu řízení a teorie vedení lidí.

Specifický obsah má osobní kompetence, spočívající v osobnostních vlastnostech manažera na operativní úrovni. Proto je velmi důležitý výběr pracovníků na vedoucí pracovní či služební místa, neboť tuto kompetenci můžeme vzděláváním pouze ovlivnit, nelze ji vzděláváním získat.

Úspěšnost organizace závisí také na znalostech procesů manažerského řízení a rozhodování, ale také na respektování organizační kultury. Vězeňská služba ČR nemá organizační kulturu systémově nastavenou.

Každé vzdělávání má i bariéry, se kterými je nutné počítat. Z pohledu zaměstnavatele můžeme hovořit o nedostatku motivace k realizaci manažerského vzdělávání a také o snaze uspořit finanční prostředky za každou cenu, často v neprospěch kvality dalšího vzdělávání. Z pohledu účastníků vzdělávání hovoříme o bariérách psychologických, pedagogických a organizačních. Vhodnými opatřeními lze dopady jednotlivých bariér zmírnit.

Oprávněnost realizace vzdělávání základního managementu Vězeňské služby ČR podpořil i výsledek dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 272 respondentů z 390 zaměstnanců základního managementu. Věkové složení základního managementu je poměrně vyrovnané, jsou v něm zastoupeny všechny věkové kategorie.

Uvedeným šetřením bylo zjištěno, že větší část respondentů neabsolvovala žádné manažerské vzdělávání. K dalšímu vzdělávání jsou však základní manažeři motivováni, zejména z vnitřního přesvědčení. Podle názoru základního managementu je manažerské vzdělávání nezbytné pro zastávanou pracovní pozici, s délkou praxe na vedoucím místě se tato potřeba zvyšuje. Počet podřízených nemá na hodnocení potřebnosti vzdělávání managementu žádný vliv.

Stávajícím managementem je upřednostněna forma vzdělávání kombinací přednášek a praxe, a to u všech věkových skupin, přičemž můžeme využít metody ilustrativní, dialogické, ale i metody řešení problémů. Není bez zajímavosti, že vzdělávání formou e-learningu jako poměrně moderní formy, je zastoupeno v určitém poměru u všech věkových skupin.

Potřebnost klíčových kompetencí, které byly vyspecifikovány podle odborné teorie jako jednotlivé znalosti a dovednosti, seřadil stávající základní management v následujícím pořadí. Nejvyšší prioritu získal „způsob zvládnání krizových situací“, nejnižší „způsob vytváření a změny firemní kultury“. Celkově lze konstatovat, že nejvyšší potřebnost získaly sociální kompetence, dále odborné a metodické kompetence. Základní management přiřadil nízkou prioritu např. „úspěšné prezentaci dobře vykonané práce“, „kritice a postihu podřízených“, ale také „způsobu organizování a vedení porad“. V této souvislosti můžeme prohlásit, že nebyl zaznamenán rozdíl v obsahu odpovědí mezi zaměstnanci ve služebním poměru a zaměstnanci v pracovním poměru. Pouze u hodnocení potřebnosti „způsobu vytváření a změny firemní kultury“ byl rozdíl v odpovědích zřejmý, kdy důležitost firemní kultury preferují spíše zaměstnanci v pracovním poměru.

Závěrem můžeme tvrdit, že obě skupiny, zaměstnavatel i zaměstnanci na pozicích základního managementu, mají zájem o manažerské vzdělávání a považují je za nezbytné. Obsah vzdělávání, formy a metody, které jsou nastíněny v této koncepci, je třeba více rozpracovat v jednotlivých konkrétních vzdělávacích programech. Rovněž finanční náklady na manažerské vzdělávání doporučujeme zpracovat podle podrobných kritérií. Při této analýze však doporučujeme zvážit všechna rizika tak, aby nebránily realizaci dalšího vzdělávání, které je nezbytné pro úspěšnost každé firmy, tedy i Vězeňské služby ČR.

6.2 Návrh systémových opatření

1. Předložit rámcovou koncepci Institutu vzdělávání Vězeňské služby ČR k přípravě vzdělávacího programu, včetně posouzení finančních nákladů.
2. Charakterizovat firemní kulturu Vězeňské služby ČR, rozpracovat jednotlivá kritéria chování, začlenit ji do systému firemního vzdělávání.
3. Věnovat pozornost motivaci všech zaměstnanců Vězeňské služby ČR k dalšímu vzdělávání, zvolit vhodné motivační stimuly, podporovat kariérní růst příslušným doplněním vzdělání.
4. V rámci výběrových řízení věnovat pozornost osobní kompetenci budoucího manažera a využít k tomuto zjištění vhodné metody.
5. V případě realizace manažerského vzdělávání zakotvit toto ve vnitřním předpise jako kvalifikační požadavek ve vztahu k zastávanému pracovnímu či služebnímu místu.

Závěr

V době neustálých společenských změn a rychle se měnících technologií je stále častěji skloňováno slovo výkonnost. S tím souvisí schopnost firem, organizací a institucí na tyto změny reagovat, zaměstnanci se musí učit novým postupům, a tím se přizpůsobovat požadavkům trhu práce. Stěžejní úlohu v tomto procesu hraje dle odborné veřejnosti vzdělávání, zejména vzdělávání dospělých, firemní či profesní.

Tato problematika se samozřejmě dotýká i státních institucí, kde je sice změna poněkud těžkopádnější. Rozhodně však nelze tvrdit, že se státní správy změny vyhýbají. I zde narůstá důležitost a potřebnost dalšího vzdělávání, z našeho pohledu vzdělávání základního managementu Vězeňské služby ČR.

Každé vzdělávání musí být promyšleno, nelze ho realizovat náhodně, mělo by být zařazeno do strategie organizace či instituce, mělo by mít určité předpoklady. Proto tématem naší diplomové práce bylo vytvoření rámcové koncepce vzdělávání základního managementu Vězeňské služby ČR, která by měla vysvětlit nutnost realizace zmíněného vzdělávání, měla by rámcově vymezit obsah vzdělávání, dotknout se forem a metod vzdělávání, měla by obsahovat případné bariéry a také navrhnout možná systémová opatření.

Můžeme konstatovat, že zadaný cíl diplomové práce byl splněn. Vypracování koncepce předcházela identifikace vzdělávacích potřeb, jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany budoucích účastníků vzdělávání. Byl charakterizován profil základního manažera Vězeňské služby ČR nejenom z pohledu odborníků, ale zajímal nás také názor stávajícího základního managementu Vězeňské služby ČR.

Vypracovaná koncepce je pouze dílčím krokem k uskutečnění jakéhokoliv vzdělávání. Na ni je třeba navázat vypracováním konkrétního vzdělávacího programu, zajištěním potřebného finančního krytí vzdělávání, apod. Nicméně i tento dílčí krok lze využít jako podklad pro pilotní projekt nultého ročníku vzdělávání základního managementu a předložit vypracovanou koncepci Institutu vzdělávání Vězeňské služby ČR. Koncepce obsahuje základní profil manažera na operativní úrovni, lze v ní najít zmínku o doporučených formách a metodách vzdělávání, ale také možné bariéry, což může zjednodušit přípravu samotného vzdělávacího programu.

Tato problematika také otevřela řadu dalších otázek, na které by bylo možné v souvislosti se vzděláváním managementu hledat odpovědi. Nyní již víme, že

manažerské znalosti a dovednosti lze využít bez ohledu na obsah plněného úkolu. V poslední době se však, zejména u bezpečnostních sborů, diskutuje o podmínce určité doby praxe v oboru před ustanovením do vedoucí funkce. Klademe si otázku, zda je to nutné? Díky zpracovanému tématu již víme, že manažer, ovládající klíčové kompetence, je využitelný jako manažer v jakékoliv organizaci. Je opravdu nutná praxe v tom kterém bezpečnostním sboru, aby manažer byl úspěšný? Nebo stačí, když je dobrý manažer, a s fungováním příslušné instituce se seznámí dodatečně? Je kariérní růst, zakotvený v zákoně o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů¹⁰ správně nastaven? Čím se liší služba v bezpečnostních sborech od jiných institucí z pohledu managementu?

Tyto otázky se nabízí zejména v souvislosti s aktuálním společenským děním, které proběhlo v nedávné době. Odpovědi nelze snadno nalézt, můžou být podnětem k dalšímu zkoumání.

¹⁰ Aktuální znění: z.č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů.

Literatura a prameny

- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BEDNAŘÍKOVÁ, I. *Kapitoly z andragogiky 1*. Olomouc : Univerzita Palackého, 2006. ISBN 80-244-1355-8.
- BEDNAŘÍKOVÁ, I. *Kapitoly z andragogiky 2*. Olomouc : Univerzita Palackého, 2006. ISBN 80-244-1356-6.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. Brno : Computer Press, 2009. ISBN 80-7226-873-2.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc : Rubico s.r.o., 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. *Management*. Brno : Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-2580-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 80-7179-468-6.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.
- KAMP, DI. *Manažer 21. století*. Praha : Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-0005-0.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha : Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- KÝR, A., SOCHŮREK, J. a MALÁT, B. Pamětní almanach. *České vězeňství*. červen 2006. ISSN 1213-9297.
- LANGER, T. Vzdělávání dospělých pohledem laické a odborné veřejnosti. *Andragogika*. AIVD, 2010, Sv. XIV. ISSN 1211-6378.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha : Akademie věd České republiky, 1997. ISBN 80-200-0625-7.

PORVAZNÍK, J. *Celostní management*. Bratislava : Sprint, 2003. ISBN 80-89085-05-9.

ŘEZÁČ, J. *Moderní management*. Brno : Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1959-4.

ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. Brno : Paido, 1998. ISBN 80-85931-48-6.

ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera*. Praha : Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.

ŠULEŘ, O. a BRČKA, A. *Kontrolování*. [autor knihy] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. *Management*. Brno : Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

ŠULEŘ, O. a KOŠŤAN, P. *Rozhodování a řešení problémů*. [autor knihy] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. *Management*. Brno : Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

VETEŠKA, J. a TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

VYSUŠIL, J. *Základy managementu*. Praha : HZ Praha, 1996. ISBN 80-86009-00-9.

Právní předpisy:

Aktuální znění: Zákon č. 555/1992 Sb., o vězeňské službě a justiční strážní, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon).

Aktuální znění: Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů.

Aktuální znění: Zákon č. 292/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
Usnesení vlády České republiky č. 1542/2005 O Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech.

Internetové zdroje:

Organizační struktura VS ČR. Generální ředitelství Vězeňské služby České republiky [online]. c 2009, [cit. 2010-11-17]. Dostupné z: <http://www.vscr.cz/generalni-reditelstvi-19/organizacni-struktura-2/>.

Organizační struktura. Vazební věznice Olomouc Vězeňská služba České republiky [online]. c 2009, [cit. 2010-11-17]. Dostupné z: <http://www.vscr.cz/veznice-olomouc-43/organizacni-struktura-251>.

Kompetence. Wikipedie Otevřená encyklopedie [online]. [cit. 2011-1-8]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Kompetence>.

Výroční zpráva Vězeňské služby České republiky za rok 2010. Generální ředitelství Vězeňské služby České republiky Úřední deska [online]. c 2009, [cit. 2011-3-12]. Dostupné z:
http://www.vscr.cz/client_data/1/user_files/19/file/PDF/Uredni%20deska/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1va%20VS%20%C4%8CR%20za%20rok%202010.pdf.

Mapa věznic, vazebních věznic a detenčních ústavů ČR. Generální ředitelství Vězeňské služby České republiky Generální ředitelství Základní informace [online]. c. 2009, [cit. 2011-2-27]. Dostupné z: <http://www.vscr.cz/generalni-reditelstvi-19/zakladni-informace-4/mapa-veznic-vazebnich-veznic-a-detencnich-ustavu-cr-5401>.

Přílohy