

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

bakalářské kombinované studium
2009 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Alena Čelišová

Formy a metody používané v profesním vzdělávání zaměstnanců
Vězeňské služby ČR

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Iva Borská, CSc.

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Studies
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Alena Čelišová

Forms and methods used in the professional training of Prison
Service of the Czech Republic

Prague 2012

**The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Iva Borská,
CSc.**

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 21. 2. 2012

Jméno autorky

Poděkování

Chtěla bych poděkovat své vedoucí bakalářské práce PhDr. Ivě Borské, CSc. za pomoc a rady při zpracování této práce a lektorům, kteří provedli modelové školení pro zaměstnance Vězeňské služby ČR JUDr. Petrovi Tomkovi a JUDr. Zdeňkovi Hujíčkoví.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá vzděláváním zaměstnanců pohledem metodika ekonomického odboru Generálního ředitelství Vězeňské služby ČR. Zaměřuje se především na vzdělávání zaměstnanců ekonomických profesí. Rozebírá obsah, formy a metody a poukazuje na nedostatky v profesním vzdělávání ekonomických zaměstnanců. Z teoretických poznatků je čerpáno v praktické části, ve které je provedena obsahová analýza dokumentů. Je popsána realizace modelového školení. Průzkum spokojenosti zaměstnanců se současným stavem vzdělávání v organizaci je proveden dotazníkem. Na závěr je navržen postup na efektivní zvýšení profesní kvalifikace ekonomických zaměstnanců.

Klíčové pojmy

Efektivní vzdělávání, koncepce vzdělávání, metody vzdělávání, náklady vynaložené na vzdělávání, vzdělávání zaměstnanců, zaměstnanci ekonomických profesí.

Annotation

The Bachelor thesis deals with education of employees from the view of the methodist of the Economic department of the General Directorate of the Prison Service of the Czech Republic. It's mainly focused on education of employee's with economic professions. The Bachelor thesis analyses the content, forms and methods, and indicates the weaknesses in the professional education of the economic staff. The practical part, where the content analysis of documents is created, comes out from the theoretical knowledge. There is described a realization of training model. A questionnaire survey of employee satisfaction with the current state of education in the organization was performed. A suggestion of the procedure of how to effectively increase the professional skills of the economic staff is included at the end of this Bachelor thesis.

Key words

Efficient education, concept of education, educational methods, educational costs, education of employees, employees of the economic profession.

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1. CHARAKTERISTIKA POSTAVENÍ A ÚKOLŮ VS ČR.....	10
1.1. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	10
1.2. STŘEDNÍ ODBORNÉ UČILIŠTĚ.....	10
1.3. INSTITUT VZDĚLÁVÁNÍ VS ČR	11
1.4. PŘEHLED PŘEDPISŮ APLIKOVANÝCH VE VS ČR	12
2. SOUČASNÝ STAV VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VS ČR.....	16
2.1. VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	16
2.2. SPECIFIKA VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	16
2.3. VZDĚLÁVÁNÍ EKONOMICKÝCH PRACOVNÍKŮ.....	18
2.4. METODICKÁ ČINNOST GENERÁLNÍHO ŘEDITELSTVÍ	18
2.5. ČINNOST EKONOMICKÉHO ODBORU GENERÁLNÍHO ŘEDITELSTVÍ	19
2.5.1. Úkoly ekonomického odboru	19
2.5.2. Struktura ekonomického odboru	19
2.5.3. Vzdělávací a metodická činnost ekonomického odboru	20
2.6. EKONOMICKÁ STRÁNKA VZDĚLÁVÁNÍ	21
3. FORMY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ EKONOMICKÝCH PROFESÍ VE VS ČR.....	24
3.1. VZDĚLÁVÁNÍ VLASTNÍMI METODIKY	24
3.2. VZDĚLÁVÁNÍ PROSTŘEDNICTVÍM JINÝCH SUBJEKTŮ.....	24
3.3. SHRNTÍ.....	25
4. TEORETICKÁ VÝCHODISKA V ODBORNÉ LITERATUŘE.....	26
4.1. VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ODBORNÉ LITERATUŘE V POROVNÁNÍ SE VZDĚLÁVÁNÍM VE VS ČR	26
4.2. DŮLEŽITOST A CÍLE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	26
4.3. FORMY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	29
PRAKTICKÁ ČÁST	33
5. OBSAHOVÁ ANALÝZA DOKUMENTŮ VS ČR ZAMĚŘENÝCH NA VZDĚLÁVÁNÍ	33
5.1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍHO SOUBORU TEXTŮ	33
5.2. VYMEZENÍ VÝZNAMOVÉ JEDNOTKY	33
5.3. STANOVENÍ ANALYTICKÝCH KATEGORIÍ	34
5.4. VLASTNÍ ANALÝZA DOKUMENTŮ.....	34
5.5. VYHODNOCENÍ.....	37
6. MODEL ODBORNÉHO ŠKOLENÍ.....	38
7. PRŮZKUM SPOKOJENOSTI SE VZDĚLÁVÁNÍM EKONOMICKÝCH ZAMĚSTNANCŮ VE VS ČR	40
7.1. DOTAZNÍK	40
7.2. ANALÝZA ZJIŠTĚNÝCH DAT.....	40
7.3. VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU.....	44
8. ANDRAGOGICKÉ NÁVRHY NA EFEKTIVNÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ EKONOMICKÝCH ZAMĚSTNANCŮ VS ČR	46
8.1. VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ EKONOMICKÉHO ODBORU GENERÁLNÍHO ŘEDITELSTVÍ	46
8.2. VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ EKONOMICKÝCH ODDĚLENÍ ORGANIZAČNÍCH JEDNOTEK.....	48
ZÁVĚR.....	49
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ	52
SEZNAM TABULEK.....	54
SEZNAM PŘÍLOH	55

ÚVOD

Za téma bakalářské práce jsem si zvolila vzdělávání dospělých, konkrétně ekonomických pracovníků Vězeňské služby České republiky (dále jen VS ČR). Cílem práce je přispět k efektivnímu zvýšení profesní kvalifikace ekonomických pracovníků s využitím andragogických prostředků a nástrojů s ohledem na finanční stránku návrhů.

Vzdělávání je celoživotním procesem každého člověka, a to v oblasti každodenních mimopracovních činností, ale především v produktivním věku v pracovním procesu. Každý obor se neustále vyvíjí, celosvětově jsou nalézány nové poznatky a mění se i obecně platné právní předpisy. Z toho vyplývá, že každý člověk se musí neustále vzdělávat a vstřebávat nové poznatky, bez ohledu na stupeň již dosaženého vzdělání. Přínosem pro zaměstnavatele i celou společnost je člověk, který se neustále vzdělává a dokáže své znalosti, dovednosti a zkušenosti aplikovat do každé své činnosti.

VS ČR má z pohledu zaměstnanců a náplně jejich práce mnoho specifických znaků. Je to organizace neustále se vyvíjející. Vývoj je dán postupně se měnící legislativou, snahou psychologů, speciálních pedagogů a dalších odborníků dojít naplnění účelu trestu odnětí svobody, a to převýchovy vězňených osob. Vývojem společnosti je poznamenána i příprava vězňených osob na jejich zařazení do společnosti po skončení jejich trestu. Ekonomická oblast VS ČR, na kterou je tato práce zaměřena, je náročná z pohledu neustále se měnící legislativy. Od 1.1.2010 došlo k podstatným změnám v postupech účtování a výkaznictví v organizačních složkách státu zavedením centrálního systému účetních informací státu.

Ze změn a vývoje celé společnosti i VS ČR vyplývá nutnost neustálého zvyšování kvalifikace a kompetencí zaměstnanců.

V teoretické části bude popsáno postavení VS ČR a její hlavní úkoly. Podrobněji je popsán vzdělávací systém organizace, specifika vzdělávání zaměstnanců, kteří se podílí na zajišťování plnění hlavních úkolů v porovnání vzdělávání zaměstnanců ostatních profesí, zejména ekonomických.

V praktické části bude provedena obsahová analýza dokumentů VS ČR, jejichž obsahem je vzdělávání. Dále bude popsáno školení ekonomických zaměstnanců, které bylo provedeno jako model možného způsobu vzdělávání ve VS ČR. Dotazníkem bude

proveden průzkum o spokojenosti ekonomických zaměstnanců se současným vzdělávacím systémem VS ČR.

Na základě vyhodnocení praktické části jsou v závěru uvedeny návrhy na efektivní zvýšení profesní kvalifikace a kompetence ekonomických pracovníků. Návrhy jsou zaměřeny na zaměstnance ekonomického odboru – metodiky a na zaměstnance ekonomických oddělení na organizačních jednotkách.

TEORETICKÁ ČÁST

1. CHARAKTERISTIKA POSTAVENÍ A ÚKOLŮ VS ČR

1.1. Charakteristika organizace

VS ČR je zřízena zákonem č. 555/1992 Sb., o Vězeňské službě a justiční strážní České republiky. Je organizační složkou státu. Posláním VS ČR je zajišťovat výkon vazby, výkon trestu odnětí svobody a bezpečnost a pořádek v soudních budovách. Vězeňská služba spravuje a střeží věznice, vazební věznice a detenční ústavy. Dále střeží, předvádí a eskortuje vězněné osoby.

Důležitou součástí činnosti je také vytváření podmínek pro zaměstnávání, vzdělávání a rekvalifikaci vězňů.

Centrální správu zajišťuje generální ředitelství, které je řízeno Ministerstvem spravedlnosti ČR (dále jen MSp). Generální ředitelství spravuje 36 věznic a vazebních věznic, Střední odborné učiliště a Institut vzdělávání VS ČR. Tyto dvě organizační jednotky byly zřízeny pro účely vzdělávání.

1.2. Střední odborné učiliště

Jedním z úkolů VS ČR je i vytváření podmínek pro vzdělávání a rekvalifikaci vězňů. Za tím účelem byla zřízena samostatná organizační jednotka VS ČR, a to Střední odborné učiliště.

Střední odborné učiliště je podle organizačního řádu VS ČR výchovně vzdělávací zařízení poskytující osobám ve výkonu vazby nebo výkonu trestu odnětí svobody přípravu pro výkon povolání a odborných činností v učebních a studijních oborech, doplnění základního vzdělání v kurzech pro získání základního vzdělání, doplnění nebo rozšíření kvalifikace ve vzdělávacích kurzech.

1.3. Institut vzdělávání VS ČR

Institut vzdělávání VS ČR je další samostatnou organizační jednotkou, která zajišťuje vzdělávání zaměstnanců. Historie, charakteristika a úkoly této organizační jednotky jsou uvedeny na jejích webových stránkách.

„Důležitým předpokladem pro naplňování účelu výkonu vazby a trestu odnětí svobody ve smyslu příslušných zákonů a prováděcích předpisů je odborná příprava vězeňského personálu, založená na spojování teorie s praxí. Prošla dlouholetým vývojem a její kvalita vždy odrážela úroveň vězeňství a charakteristické znaky společenského života, zejména v oblasti politické a právní. Již od 19. století byly na našem území uplatňovány při zacházení s vězni prvky pedagogické a sociální práce, a to zásluhou významného reformátora Františka Josefa Řezáče.

Vývoj ve vzdělávání vězeňského personálu, který zahrnuje spojitost i nespojitost tendencí utvářející tradice, postupoval v průběhu 20. století od jednoduchých požadavků na vojenské znalosti a dovednosti vězeňských dozorců k náročným kvalifikačním požadavkům pro výkon celé řady funkcí v moderním vězeňství. Lze říci, že reforma československého vězeňství v 60. letech i reforma českého vězeňství v 90. letech minulého století byly nejen aplikací mezinárodních vězeňských pravidel, ale též určitým návratem k vlastním penitenciárním tradicím. Úspěšný průběh obou reforem vězeňství byl umožněn především pozitivními změnami v systému, obsahu a zabezpečení vzdělávání vězeňského personálu.

IV VS ČR se sídlem ve Stráži pod Ralskem je dědicem tradic, které jsou spolehlivou oporou při uskutečňování záměrů celoživotního vzdělávání příslušníků a občanských zaměstnanců ve vězeňství.

Institut vzdělávání je rezortním vzdělávacím zařízením s celorepublikovou působností, které zajišťuje profesní teoretickou a praktickou přípravu příslušníků a občanských pracovníků VS ČR tak, aby byli náležitě vycvičení a vyškolení pro výkon služby a zvyšovala se jejich odborná úroveň pro výkon práce. Počátky vzdělávání pracovníků ve vězeňství se překrývají se vzděláváním příslušníků ministerstva vnitra, do jehož působnosti vězeňství patřilo. V roce 1993 byl zřízen Institut Vzdělávání VS ČR na půdě Střední policejní školy MV v Brně. Jako samostatné vzdělávací zařízení

začal pracovat v roce 1996, kdy byla ukončena jeho činnost v Brně a byl definitivně přemístěn do Stráže pod Ralskem. V roce 1995 se konstitovalo i pracoviště IV VS v Kroměříži a v roce 2000 se Institut rozšířil o další dislokované pracoviště v Praze, kde vznikl Kabinet dokumentace a historie Vězeňské služby ČR.

Základní kameny Programu celoživotního vzdělávání pracovníků VS ČR byly položeny v roce 1995. Celoživotní vzdělávání je pojato jako cílevědomá, plánovitá a všestranná kultivace každého jednotlivce pracující ve VS ČR, permanentní zvyšování jeho vzdělanostní a morální úrovně. Tvoří je osm stupňů:

- základní vzdělávání (nástupní kurzy a školení pro všechny pracovníky),
- systematické školení včetně pravidelného přezkušování znalostí, jež probíhá v organizačních člancích VS ČR v rámci programu služební odborné přípravy formou řízeného samostudia, zvyšování fyzické kondice a dovednosti v sebeobraně,
- studium na civilních středních školách,
- studium na vysokých školách a postgraduální studium,
- systém rozšiřovacích a specializačních kurzů dle katalogu funkcí ve VS ČR,
- působení pracovníků VS ČR na středních a vysokých školách formou přednáškové, konzultační a publikační činnosti, vedením diplomových prací apod.,
- vzdělávání managementu VS ČR.“ (*Institut vzdělávání VS ČR ve Stráži p. R.* [online]. Stráž p. R: IV VS, 2012 [cit. 2012-01-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.ivvs.cz>>).

1.4. Přehled předpisů aplikovaných ve VS ČR

Status VS ČR je dán Ústavou České republiky, Listinou základních práv a svobod, zákonem č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů a zákonem č. 555/1992 Sb., o Vězeňské službě a justiční stráži České republiky, ve znění pozdějších předpisů

Ekonomická oblast VS ČR se řídí obecně platnými právními předpisy, které jsou v řadě případů dále podrobněji upraveny na podmínky organizace ve vnitřních předpisech.

Účetnictví VS ČR je vedeno v souladu se zákonem o účetnictví, českými účetními standardy a vyhláškou MF, která upravuje některá ustanovení zákona o účetnictví pro organizační složky státu. Dále se účetnictví řídí vyhláškou MF o rozpočtové skladbě, která určuje způsob podrobného členění veškerých výdajů a příjmů. Podnikatelské subjekty člení pouze náklady a výnosy, organizační složky státu navíc člení i výdaje a příjmy. Například podle členění nákladů lze z účetnictví všech účetních jednotek vyčíst výši nákladů na služby, materiál atd. Z účetnictví organizačních složek státu je na základě rozpočtové skladby zřejmá i výše nákladů na konkrétní služby, materiál atd. Základní zásady účetnictví podle zákona musí být vždy dodrženy. Účetnictví musí podávat úplný, pravdivý a průkazný obraz předmětu účetnictví. Musí být dodržena časová kontinuita.

Způsob hospodaření se řídí zákonem o rozpočtových pravidlech a zákonem o majetku České republiky. Tyto zákony předkládají organizačním složkám státu výčet povinností při nakládání s finančními prostředky a majetkem státu. Majetek, který je používán, je vždy majetkem státu a organizační složky státu mají pouze příslušnost s ním hospodařit. Proto s ním musí nakládat v souladu s tímto zákonem, který určuje způsob a podmínky při pořízení, vyřazení, bezúplatných převodech mezi organizačními složkami státu, pronájmu a při prodeji majetku. Při pořizování majetku musí být dodrženy i podmínky stanovené zákonem o veřejných zakázkách.

VS ČR provozuje hospodářskou činnost. Tato činnost má za úkol vytvářet další pracovní příležitosti pro vězně. Zisk z této činnosti je příjmem VS ČR, nikoliv státu jako u všech ostatních příjmů. Při provozování hospodářské činnosti se VS ČR řídí obecně platnými právními předpisy pro podnikatelské subjekty, ovšem s některými omezeními a vyhláškou MSp o hospodářské činnosti ve VS ČR. Hospodářská činnost je plátcem všech daní, které souvisejí s jejím provozováním, a to i v případech, kdy je VS ČR ve své hlavní činnosti od nich osvobozena. Jedná se o daň z příjmu, daň silniční a daň z nemovitosti. Povinnost k dani z přidané hodnoty má VS ČR za hospodářskou činnost, za závodní stravování a za ekonomické činnosti podle zákona o dani z přidané hodnoty. Platy zaměstnanců jsou zdaněny podle zákona o dani z příjmu.

Výše platů zaměstnanců je stanovena v souladu se zákoníkem práce, zákonem o služebním poměru, zákonem o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových organizacích a nařízením vlády ČR o platových poměrech zaměstnanců ve veřejné

správě. Pevná část platu zaměstnance se odvíjí od zařazení náplně práce do určitého stupně podle celkové náročnosti a případně celorepublikové působnosti, dále je závislý na délce uznatelné praxe. Pohyblivé složky platu tvoří příplatky za vedení u vedoucích zaměstnanců, příplatky podle hodnosti u zaměstnanců ve služebním poměru příslušníků, zvláštní příplatky zaměstnanců podle délky pracovní doby, po kterou jsou v přímém kontaktu s vězňnými osobami a osobní hodnocení závislé na výkonu zaměstnance a na finančních možnostech organizace.

Srážky z platu na nemocenské, důchodové a zdravotní pojištění jsou prováděny v souladu se zákony řešící tuto náročnou problematiku.

U pracujících vězňů se nehovoří o platu ani o mzdě, jedná se o odměnu, protože vězni nepracují na základě uzavřeného pracovního poměru, ale na základě zařazení do zaměstnání. Výše odměny se řídí nařízením vlády ČR. Podle vyhlášky MSp jsou z těchto odměn prováděny srážky za náklady výkonu trestu a na ostatní pohledávky vězňů. Například dluhy na výživném jsou odesílány přímo oprávněným osobám. Srážky z odměn na zdravotní, sociální a nemocenské pojištění jsou prováděny obdobně jako u zaměstnanců.

Bývalým příslušníkům VS ČR nejsou důchody, případně výluhové příspěvky vypláceny Českou správou sociálního zabezpečení, ale orgánem sociálního zabezpečení VS ČR. Tento orgán se řídí shodnými zákony jako Česká správa sociálního zabezpečení.

Náhrady cestovních výdajů vzniklých v souvislosti s pracovní cestou jsou zaměstnancům vypláceny v souladu se zákoníkem práce, zákonem o služebním poměru příslušníků a vyhláškami MPSV o výši stravného na tuzemských i zahraničních pracovních cestách.

Závodní stravování je provozováno v souladu s vyhláškou MF o nákladech na závodní stravování v organizačních složkách státu. Vyhláška určuje maximální výši nákladů, které mohou jít na vrub organizace. Organizační složky státu nemohou zaměstnancům poskytovat závodní stravování zdarma tak, jako některé podnikatelské subjekty, které mohou veškeré náklady hradit ze svého zisku. V organizačních složkách státu zaměstnanec hradí cenu potravin, režijní náklady hradí organizace. Zaměstnancům lze na stravování poskytnout příspěvek z fondu kulturních a sociálních potřeb, který organizace tvoří.

Fond kulturních a sociálních potřeb je tvořen a čerpán v souladu s vyhláškou MF o jeho tvorbě a čerpání. Vyhláška stanovuje výši tvorby fondu a okruh činností, na které a za jakých podmínek lze zaměstnancům poskytnout příspěvek. Je to v podstatě jeden z mála možných benefitů, které lze zaměstnancům ve státní správě poskytovat. Příspěvky z tohoto fondu lze zaměstnancům poskytovat mimo jiné na tuzemské, zahraniční i dětské rekreace, na vstupenky na kulturní a sportovní akce, na vitamíny, na zlepšení pracovního prostředí, které je nad rámec povinností organizace podle jiných předpisů.

Veškeré finanční transakce musí být prováděny v souladu se zákonem a vyhláškou MF o finanční kontrole ve veřejné správě. Zákonem je stanoven postup, který musí být proveden do uskutečnění nebo přijetí platby a určuje povinnosti zaměstnanců zastávajících funkce podle tohoto zákona.

Přehled předpisů pro ekonomickou činnost je uveden v příloze A.

Veškeré další činnosti VS ČR se řídí předpisy pro danou oblast.

2. SOUČASNÝ STAV VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VS ČR

2.1. Vzdělávání zaměstnanců

VS ČR má vzdělávání zaměstnanců upraveno vnitřními předpisy.

Vzdělávání zaměstnanců VS ČR je na základě vnitřního předpisu členěno na vstupní vzdělávání, a to úvodní a následné a dále na vzdělávání prohlubující, které se dělí na manažerské, jazykové a odborné.

Vstupní vzdělávání je určeno všem novým zaměstnancům. Jeho obsahem je seznámení se základními informacemi o činnosti VS ČR, s vybranými právními předpisy a vnitřními předpisy VS ČR, se základy práce s informačními technologiemi ve VS ČR a se zdroji elektronických informací. Dále má zaměstnanec získat základní znalosti a dovednosti potřebné k výkonu požadované činnosti.

Manažerské a jazykové vzdělávání je zajišťováno pro okruh vybraných zaměstnanců, u kterých jsou manažerské a jazykové znalosti a dovednosti nutností k výkonu práce na vybraných pozicích.

Odborné vzdělávání slouží k prohlubování profesních znalostí.

2.2. Specifika vzdělávání zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že VS ČR je bezpečnostním sborem a příslušníci ve služebním poměru tvoří 63 % zaměstnanců, je vzdělávání zaměřeno zejména na specifické činnosti související se služebním poměrem. Zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů je dána povinnost příslušníků prohlubovat si odbornost a současně povinnost sboru vytvářet podmínky pro soustavné vzdělávání. Zákon také umožňuje udělení služebního volna s nárokem na služební příjem při studiu a stanoví nárok na náhrady cestovních výdajů v případě, že volno bylo uděleno.

Na základě vnitřního předpisu je prováděna služební a profesní příprava pro všechny zaměstnance. Tato příprava je plánována vždy na příslušný kalendářní rok.

Téma služební přípravy, která se vztahují na zaměstnance ve služebním poměru, jsou zejména:

střelecká a tělesná příprava,

sebeobrana,

taktika a provedení služebního zákroku,

znalosti právních a vnitřních předpisů,

činnost vrchního inspektora strážní služby,

provedení eskort nebezpečných osob,

pořadová příprava do doby vykonání služební zkoušky, kterou musí vykonat každý zaměstnanec ve služebním poměru po třech letech, kdy tento poměr vznikl.

Téma profesní přípravy, která se vztahují na zaměstnance v pracovním i služebním poměru jsou zejména:

bezpečnost práce, protipožární a zdravotnická příprava,

komunikace s vězněnými osobami,

znalosti právních a vnitřních předpisů,

posilování právního vědomí,

drogová problematika,

profesní etika,

obecné zásady při vzniku mimořádných událostí,

činnost zaměstnance při zajištění místa trestného činu,

vzdělávání v oblastech ochrany životního prostředí,

strategie boje proti extremismu.

Služební a profesní příprava je organizována každou organizační jednotkou. Některé typy profesní přípravy, které souvisí s výkonem služby a práce v rámci hlavní činnosti VS ČR jsou určeny jen pro zaměstnance, kteří ji vykonávají.

Vedle zaměstnanců, kteří přímo zajišťují veškeré činnosti v souvislosti s hlavním úkolem VS ČR, což je zacházení s vězni, jsou ve VS ČR zaměstnanci i dalších profesí, které jsou potřebné k zajištění celkového chodu VS ČR. Tito zaměstnanci nejsou školeni například v oblastech komunikace s vězněnými osobami a zajištění místa trestného činu.

Mezi tyto „vedlejší“ činnosti k zajištění chodu organizace patří i ekonomika.

2.3. Vzdělávání ekonomických pracovníků

Z výše uvedeného je zřejmé, že největší důraz je kladen na vzdělávání zaměstnanců, kteří jsou v kontaktu s vězňnými osobami. Řízené vzdělávání ostatních profesí v organizaci víceméně chybí, je ponecháno v kompetenci jednotlivých odborů generálního ředitelství.

Ekonomické činnosti v organizačních složkách státu mají mnoho specifíků, v řadě případů se řídí odlišnými předpisy a zákony oproti podnikatelským subjektům. Pro každého nového zaměstnance na ekonomických odděleních to znamená, že se musí seznámit s řadou předpisů, kterými se organizační složky státu v oblasti ekonomiky řídí. Dále se musí seznámit s řadou vnitřních předpisů, které upravují konkrétní podmínky ve VS ČR a v jednotlivých organizačních jednotkách. To vše probíhá v rámci konkrétního ekonomického oddělení v průběhu seznámení se s pracovní činností, na kterou byl nový zaměstnanec přijat do pracovního poměru. Častým jevem je to, že se svým předchůdcem na pracovní pozici, se nový zaměstnanec nepotká nebo předání funkce proběhne ve velice krátké době. Zapracování nového zaměstnance je v kompetenci vedoucího ekonomického oddělení.

Forma ani způsob zapracování nových zaměstnanců na ekonomických pracovních pozicích není stanoven, tedy není ani jednotný postup na všech organizačních jednotkách.

2.4. Metodická činnost generálního ředitelství

Jedním z úkolů generálního ředitelství je metodicky řídit a kontrolovat organizační jednotky. Pro zaměstnance generálního ředitelství to znamená neustále sledovat změny právních předpisů, vyhodnocovat dopad změn na činnost VS ČR a na tyto změny reagovat v případě potřeby zpracováním nové metodiky a postupů a předávat je na organizační jednotky. Kontrolní činnost je prováděna na základě ročního plánu tématických kontrol a v případě potřeby jsou prováděny operativní kontroly.

Členění Generálního ředitelství VS ČR podle organizační struktury je následující:

V čele stojí generální ředitel, tři náměstci a dva vrchní ředitelé. Dále je ředitelství rozděleno na jednotlivé odbory podle obsahu činnosti, jsou jimi: odbor vězeňské a justiční stráže, odbor výkonu vazby a trestu, odbor zdravotnické služby, odbor personální, odbor správní, odbor informatiky, odbor kontroly, odbor logistiky, odbor ekonomický a odbor majetkoprávní. Do struktury generálního ředitelství patří ještě kancelář generálního ředitele, samostatné oddělení interního auditu, bezpečnostní ředitel, hlavní kaplan, hlavní požární technik VS ČR, vrchní technik bezpečnosti a ochrany zdraví při práci VS ČR a hlavní ekolog VS ČR.

2.5. Činnost ekonomického odboru generálního ředitelství

2.5.1. Úkoly ekonomického odboru

Do úkolů ekonomického odboru patří zajištění chodu generálního ředitelství po ekonomické linii. Znamená to pracovat s rozpočtem, zajistit platby dodavatelům, hotovostní platby ve vztahu k zaměstnancům generálního ředitelství, zúčtování a vyplacení platů zaměstnancům generálního ředitelství. Jsou prováděny analýzy, zpracovávají materiály pro potřeby vedení organizace a pro nadřízený orgán. Ekonomický odbor je garantem vztahů VS ČR ke státnímu rozpočtu.

Další činností je metodická a kontrolní činnost vůči organizačním jednotkám.

2.5.2. Struktura ekonomického odboru

Na ekonomickém odboru je zařazeno 30 zaměstnanců, které řídí ředitelka odboru a její zástupce, který je současně vedoucím oddělení rozpočtu. Organizační pracovník zajišťuje sekretářské činnosti odboru.

Tři zaměstnanci oddělení rozpočtu se zabývají rozpočtem VS ČR i generálního ředitelství. Jejich úkolem je rozpis rozpočtu organizačním jednotkám, provádění rozpočtových opatření, provádění analýz, metodická a kontrolní činnost vůči organizačním jednotkám. Do tohoto oddělení patří i tři zaměstnanci zařazení v referátu správy finančního majetku, kteří řeší legislativní a metodickou stránku pohledávek a náhrad škod zejména za vězni. Též provádějí kontrolní činnost.

Čtyři zaměstnanci oddělení účetnictví a výkaznictví provádějí metodiku účetnictví, stanovují jednotné postupy účtování pro celou VS ČR. Oddělení zodpovídá za kontrolu a včasné předání výkazů do centrálního systému účetních informací státu (CSÚIS) za celou organizaci. Metodicky řídí oblast náhrad cestovních výdajů a čerpání fondu sociálních potřeb, který organizační složka státu tvoří. Oddělení zajišťuje i některé další činnosti pro generální ředitelství. Provádí kontrolní činnost na organizačních jednotkách. Další tři zaměstnanci oddělení zajišťují ekonomické činnosti výhradně pro generální ředitelství. Jedná se o dvě hlavní účetní a pokladní.

Čtyři zaměstnanci oddělení sociálního zabezpečení provádějí výpočty dávek důchodového zabezpečení a dávek souvisejících se skončením služebního poměru a zajišťují jejich odesílání oprávněným osobám. VS ČR je pro své bývalé příslušníky orgánem sociálního zabezpečení.

Šest zaměstnanců oddělení metodiky zaměstnávání vězňů, hospodářské činnosti a odměňování stanovuje postupy a metodiku pro uvedené činnosti. Zodpovídá za správnost přiznání a zaplacení daní, kterých je VS ČR plátcem. Kromě metodiky provádí i kontrolní činnost. Jeden ze zaměstnanců tohoto oddělení vykonává činnost pouze pro generální ředitelství, a to na pozici mzdové účetní.

Čtyři zaměstnanci oddělení programového financování jsou odpovědní za pořizování dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, za správné postupy a financování za celou VS ČR. Oddělení provádí metodickou i kontrolní činnost.

Metodickou a kontrolní činnost má mimo dalších úkolů ve své pracovní náplni 21 zaměstnanců ekonomického odboru. Struktura ekonomického odboru je znázorněna v příloze B.

2.5.3. Vzdělávací a metodická činnost ekonomického odboru

Dvakrát do roka se konají dvoudenní porady vedoucích ekonomických oddělení organizované ekonomickým odborem generálního ředitelství. Jeden termín je vždy stanoven před koncem roku a druhý na počátku roku. Na těchto poradách jsou vedoucí ekonomických oddělení všech organizačních jednotek seznámeni se změnami v jednotlivých oblastech, které spadají do kompetence ekonomických oddělení. Jedná se o rozpočet, účetnictví, výkaznictví, vymáhání pohledávek, platy zaměstnanců,

zaměstnávání vězňů, daňovou problematiku, náhrady cestovních výdajů, používání fondu kulturních a sociálních potřeb a provádění a dodržování zásad finanční kontroly. Účastníci jsou upozorněni na důležité činnosti a jejich podrobnosti, které nastanou v nejbližší době, např. v závěru roku na roční účetní závěrku, na postup a průběh inventarizace, na legislativní změny a jejich dopad na jednotlivé ekonomické činnosti. Na počátku roku je podána informace o rozpočtu a jeho čerpání v minulém období a výhledu na další období. Dále je upozorňováno na opakující se nedostatky, které vyplynuly v průběhu roku při kontrolní činnosti prováděné zaměstnanci generálního ředitelství.

Během těchto porad přednáší danou oblast příslušný zaměstnanec ekonomického odboru generálního ředitelství.

Pro některé oblasti činností se konají navíc jednou do roka dvoudenní školení pro pracovníky ekonomických oddělení provádějících konkrétní činnosti, například účetnictví, vymáhání pohledávek, zúčtování platů. Školiteli jsou opět zaměstnanci ekonomického oddělení generálního ředitelství. Používanými metodami jsou přednášky a prezentace.

Z uvedeného výčtu činností je zřejmé, že vymezený čas pro školení je nedostačující. Navíc legislativní změny, na které je třeba okamžitě reagovat, jsou velice časté a je nutné na ně reagovat okamžitě. V těchto případech jsou zaměstnanci organizačních jednotek informováni převážně zasíláním zpracovaných metodických materiálů elektronickou poštou. Generální ředitelství vydává vnitřní předpisy a pokyny formou nařízeních generálního ředitele, pokynů ředitelů odborů generálního ředitelství a metodickými listy.

2.6. Ekonomická stránka vzdělávání

VS ČR vynaložila v roce 2011 na vzdělávání zaměstnanců finanční prostředky v celkovém objemu 45 106 426 Kč za rok, což je 0,59 % veškerých výdajů VS ČR, které činily 7 573 406 371 Kč.

Pro srovnání jsou uvedeny veškeré výdaje středního odborného učiliště, které zabezpečuje vzdělávání vězňů. Tyto výdaje činily 32 280 471,- Kč.

Tabulka 1: Náklady na vzdělávání zaměstnanců VS ČR v roce 2011

	Výdaje v Kč	Výdaje v % vzhledem k výdajům na vzdělávání zaměstnanců	Výdaje v % vzhledem k celkovým výdajům VS
Institut vzdělávání VS ČR	38 868 280	86,17	0,51
Školení a vzdělávání v oblasti výpočetní techniky - dodavatelsky	2 232 680	4,95	0,03
Školení a vzdělávání v ostatních oblastech - dodavatelsky	3 019 128	6,69	0,04
Porady a školení ve vlastních zařízeních	986 338	2,19	0,01
Vzdělávání zaměstnanců celkem	45 106 426		0,59
Z toho na vzdělávání zaměstnanců ekonomů	403 252	0,89	

Zdroj: účetnictví VS ČR

Náklady na dvoudenní poradou nebo školení ve vlastním zařízení pro 90 osob činí cca 61 000 Kč. Tato částka představuje náklady na ubytování a stravování účastníků. Počet 90 osob odpovídá akcím, kterých se zúčastňují z každé organizační jednotky dva zaměstnanci a účasti přibližně deseti zaměstnanců ekonomického odboru generálního ředitelství.

V roce 2011 se konaly dvě dvoudenní porady a čtyři školení ekonomických zaměstnanců ve vlastních zařízeních. Školení byla jednodenní i dvoudenní. Podle zaměření akcí se každé z nich zúčastnili jeden až dva zaměstnanci z každé organizační jednotky. Náklady na těchto šest akcí činily celkem 219 817 Kč.

Cena jednodenního školení pořádaného vzdělávacími agenturami je podle zaměření průměrně 2 000 Kč za 1 osobu.

V roce 2011 činily náklady na školení ekonomických zaměstnanců v různých vzdělávacích agenturách a institucích 183 435 Kč, z toho byly náklady na školení metodických pracovníků generálního ředitelství 26 340 Kč.

Finanční prostředky vynaložené na vzdělávání ekonomických zaměstnanců činily 403 252 Kč, což odpovídá 0,89 % celkového objemu prostředků vynaložených na vzdělávání zaměstnanců VS ČR.

Z tohoto rozboru je vidět, že ve VS ČR chybí nejen koncepce vzdělávání ekonomických pracovníků, ale i procento vynaložených finančních prostředků za jejich vzdělávání je velice nízké.

3. FORMY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ EKONOMICKÝCH PROFESÍ VE VS ČR

3.1. Vzdělávání vlastními metodiky

Lektory na poradách a školeních organizovaných ve vlastních zařízeních jsou zaměstnanci – metodici ekonomického odboru generálního ředitelství VS ČR.

Používanými metodami jsou převážně přednášky (prezentace) doplněné promítáním nebo kreslením, přednášky s diskusemi. Podklady z těchto prezentací jsou zasílány na organizační jednotky elektronickou poštou.

V případech, kdy se objeví problém nebo nejasnost při každodenních činnostech, jsou metodici kontaktováni telefonicky nebo prostřednictvím elektronické pošty a probíhají krátké konzultace. V některých případech je z organizačních jednotek požadována odpověď na konkrétní případ, někdy se jedná o vysvětlení určité nepochopené oblasti, někdy se zaměstnanci z organizačních jednotek chtějí pouze ujistit, že zvolili správný postup.

3.2. Vzdělávání prostřednictvím jiných subjektů

Pro některé oblasti ekonomických činností jsou využívány nabízené kurzy různými vzdělávacími agenturami. Jejich výhodou je, že danou problematiku přednáší odborníci s odbornou znalostí i lektorskými dovednostmi a zkušenostmi. Je zde možné položit dotazy na případy, na které si nedokážeme sami nalézt vhodné řešení, často dochází i k diskusím a předávání zkušeností mezi jednotlivými účastníky.

Tento způsob má ale i řadu nevýhod. Patří k nim:

Většina těchto kurzů je organizována pro větší okruh organizací, tudíž z celkového času je pouze část zaměřená na organizační složky státu.

Přestože jsou přednášející odborníci na danou problematiku, stává se, že mají různé způsoby pochopení a různý náhled a tím i rozdílný výklad.

Vzhledem k rozmístění organizačních jednotek VS ČR na celém území ČR, není pro všechny lokality stejná dostupnost místa, kde jsou kurzy pořádány.

Finanční náklady na účast nejsou zanedbatelné, proto se každého školení zúčastňuje většinou jeden zaměstnanec a získané poznatky předává svým spolupracovníkům. V případě špatného pochopení vzniká nebezpečí, že předané poznatky nejsou relevantní.

V nepravidelných intervalech, několikrát do roka má možnost několik zaměstnanců generálního ředitelství VS ČR zúčastnit se školení, které organizuje Ministerstvo spravedlnosti ČR, někdy ve spolupráci s Ministerstvem financí ČR. Náklady za tento typ školení pokrývá za své podřízené organizace ministerstvo spravedlnosti.

3.3. Shrnutí

Vzdělávání ekonomických pracovníků ve VS ČR není koncepčně řešeno, vynaložené náklady na vzdělávání těchto pracovníků jsou nízké.

Většina metodiků – ekonomů je odborníky na konkrétní ekonomické činnosti, ale nemá lektorské znalosti a dovednosti, tudíž úroveň jednotlivých přednášek je rozdílná a závislá na schopnostech, dovednostech a zkušenostech metodiků.

Při současných rozsáhlých a častých změnách pracují metodici neustále ve stresu, sami nemají vždy možnost získat dostatek potřebných informací k někdy nepřesným nebo nejasným ustanovením zákonů. Informace jsou organizačním jednotkám předávány s časovou prodlevou, neexistuje ucelený soubor metodiky a postupů, který by měl každý zaměstnanec ekonomických oddělení k dispozici.

Stejně tak, ekonomové na jednotlivých organizačních jednotkách, jsou v neustálém stresu, aby dostali včas potřebné informace, aby splnili všechny termíny předávání měsíčních závěrek, požadovaných výkazů a sestav, aby nepřehlédli nové pokyny, aby neudělali chybu. Na případné samostudium nových předpisů a postupů zaměstnancům na organizačních jednotkách mnoho času nezbyvá, proto jsou dost závislí na informacích poskytovaných metodiky generálního ředitelství.

Systemizovaný počet pracovních míst je podhodnocený jak na organizačních jednotkách, tak na generálním ředitelství.

4. TEORETICKÁ VÝCHODISKA V ODBORNÉ LITERATUŘE

4.1. Vzdělávání zaměstnanců v odborné literatuře v porovnání se vzděláváním ve VS ČR

Poznatky z relativně mladých vědeckých oborů, kterými jsou andragogika, řízení lidských zdrojů, organizační chování, firemní vzdělávání atd., publikované v odborné literatuře, jednoznačně dokazují, že v současné době již není možné některé stránky pracovního procesu opomíjet. Autoři se zabývají vzděláváním dospělých v pracovním procesu, faktory, které ovlivňují výkonnost pracovníků, motivací, mezilidskými vztahy na pracovišti, chováním lidí na pracovišti, vedením lidí z pohledu organizace a mnoha dalšími faktory. Druhý pohled je na zaměstnance jako lidskou bytost. Jak je člověk ovlivňován pracovním prostředím, co ho motivuje, uspokojuje.

Autoři se zaměřují převážně na ziskové subjekty, tedy jako cíle vzdělávání zaměstnanců, organizačního chování, firemní kultury atd. jsou především uváděny konkurenceschopnost, vytváření zisku, rozvoj firmy. Organizační složky státu zisk nevytvářejí, proto lze v případě ekonomických zaměstnanců VS ČR na úroveň těchto aspektů položit kvalitní a bezchybné výstupy pro nadřízený orgán a do centrálního systému účetních informací státu (CSÚIS). Dále pak minimalizování nálezů ze strany kontrolních orgánů, kterými jsou pro organizační složky státu Nejvyšší kontrolní orgán, kontrolní orgán ministerstva spravedlnosti, finanční úřady, zdravotní pojišťovny, místně příslušné správy sociálního zabezpečení.

U ostatních cílů, které jsou zaměřeny na zaměstnance, vztahy, vedení lidí a mnoho dalších, není podstatné, jedná-li se o organizaci, která vytváří zisk nebo o organizační složku státu.

4.2. Důležitost a cíle vzdělávání zaměstnanců

Firmy, které vyrábějí výrobky a poskytují služby se snaží uspět v konkurenci, vytvářet zisk a rozšiřovat svou působnost na trhu. Řada nejlepších vynakládá značné

prostředky na vzdělávání svých zaměstnanců, protože manažeři pochopili, že se jedná o výhodnou a návratnou investici. Dále se snaží vytvořit svým zaměstnancům příjemné pracovní podmínky, aby zaměstnance motivovali a zabránili fluktuaci.

VS ČR, stejně jako ostatní organizační složky státu, není zřízena za účelem vytváření zisku. Konkurence se též nemusí obávat, protože každá z těchto složek je zřízena k určitému účelu a klient si nemá možnost zvolit jinou alternativu. Tím tyto organizace nedoceňují význam vzdělávání zaměstnanců. VS ČR převážně zaměřuje cíle vzdělávání na nejpočetnější skupinu zaměstnanců, ale vzdělávání zaměstnanců dalších profesí nemá koncepčně řešeno. Vzhledem k vývoji celé společnosti není možné u některých profesí se vzděláváním stagnovat. Tato problematika je reflektována v řadě odborných publikací.

„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Už dávno pominuly doby, kdy člověk po celou dobu své ekonomické aktivity vystačil v podstatě s tím, co se naučil během přípravy na povolání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.“ (KOUBEK, 2008, s. 252)

„Problematika učení získává na důležitosti jak pro jednotlivce samotné, tak ve smyslu úlohy, kterou vzdělávání jednotlivců sehrává v rámci organizací.

Zvýšené využití týmové práce vyžaduje na jednotlivcích, aby se učili v kontextu skupiny. Kromě toho s přechodem do 21.století vede vzrůstající složitost pracovních úkonů ke zvýšené potřebě toho, aby byli pracovníci schopni se v organizaci přizpůsobit a rozvíjet.“ (BROOKS, 2003, s. 30)

Dále Brooks (tamtéž, s. 30) zdůvodňuje potřebu vzdělávání v celé organizaci následovně: „roste důležitost problematiky vzdělávání jednotlivců v rámci organizace. Můžeme dokonce mluvit o „učící se organizaci“, tedy organizaci, která se snaží učit se z vlastních zkušeností a být tak schopná přizpůsobovat se rychle se měnícímu prostředí.“

Plamínek (2010, s. 37) definuje „vzdělávání je tedy učení organizované s určitým záměrem. Tímto záměrem je – obecně řečeno – dosažení kompetence neboli způsobilosti k nějaké činnosti nebo množině činností.“

V době rychlého vývoje a změn společnosti, musí i vzdělávání zohledňovat podmínky a situace, do kterých se člověk dostává. Podle Plamínka (2011) moderní vzdělávání klade důraz na vznik návyků, které je člověk schopný použít při potížích a v krizových situacích.

Vzdělávání v organizaci popisuje Bartoňková (2010, s. 16) „firemní neboli také podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole).“ Dále je podle Bartoňkové (tamtéž, s. 18) při firemním vzdělávání třeba zvolit „strategický, kompetenční a systematický přístup.“

„Lidský kapitál ve firmě je tvořen jejími zaměstnanci, jejich vrozenými i získanými znalostmi, dovednostmi, schopnostmi, postoji a kompetencemi. Lidský kapitál je tak souhrnem kompetencí (ve smyslu znalostí a dovedností), postojů a intelektu. Tento kapitál představuje významný faktor prosperity podniku.“ (BARTOŇKOVÁ, 2010, s. 67)

„Lidský potenciál je zde tak vnímán jako soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti. Je to tedy způsobilost člověka produkovat výrobky a služby a rovněž přetvářet sebe sama.“ (tamtéž, s. 67)

Lidský kapitál a lidský potenciál v souvislosti se vzděláváním dále Bartoňková (2010) vysvětluje podle teorie lidského kapitálu ze 60. let 20. století. Podle této teorie je školní vzdělání a praxe považováno za základnu lidského kapitálu. K této základně musí člověk trvale získávat další vědomosti, dovednosti, zkušenosti a kompetence. Pak se hovoří právě o rozvoji lidského potenciálu.

Z odborných publikací jednoznačně vyplývá, že důležitost vzdělávání zaměstnanců nelze opomíjet ani v organizacích, pro které není rozhodující zisk a konkurenceschopnost.

4.3. Formy a metody vzdělávání zaměstnanců

Pro efektivní a účinné vzdělávání zaměstnanců musí být zvolena správná strategie. Ta musí být přizpůsobena podmínkám a vzdělávacím potřebám dané organizace.

Zde bude uveden přehled některých známých forem a metod vzdělávání podle autorů odborné literatury. Ve většině z nich se shodují nebo čerpají navzájem z poznatků ostatních odborníků.

„Znalost stylů učení a způsobů, jimiž se lidé učí, může být pro organizaci ještě důležitější než kognitivní proces nebo odezvy chování. Jeden z nejvýznamnějších stylů učení znázorňuje **Kolbův cyklus učení**. Kolb (1976) vidí učení jako kontinuální proces, který je založen na zkušenostech, s nimiž se setkáváme, a závisí na tom, jak tyto zkušenosti interpretujeme a jak na ně reagujeme. Kolbův model nabízí myšlenku neustálého učení prostřednictvím zkušeností.“ (BROOKS, 2003, s. 31)

„Kolbův cyklus je tedy užitečným modelem, použitelným v organizacích. Pokud však jednotlivci nemají jasné cíle a nejsou nuceni vyhledávat nové zkušenosti, nemusí k procesu učení uvnitř organizace vůbec dojít.“ (tamtéž, s.32) Kolbův cyklus učení je založen na pozorování a reflexi, na základě toho vytvoření abstraktního pojmu, dále testování, které vede ke konkrétní zkušenosti. Tento styl není pro organizaci finančně nákladný, závisí pouze na motivaci a řízení lidí. Předpokládá správné určení objektu pozorování v souvislosti s vědomostní úrovní učícího se zaměstnance.

Plamínek (2010) uvádí šest základních forem – jedná se o školení, trénink, konzultace, koučování a „učení z výkonu“, a to buď učení z výkonu učitele, nebo učení z výkonu vlastního. Mezi sebou se tyto formy liší především vzdáleností od reality. V níže uvedené tabulce jsou jednotlivé formy přehledně znázorněny ve vztahu k realitě, teorii a praxi.

Tabulka 2: Definice základních forem vzdělávání dospělých

Cíl (smysl) učení	Věcný substrát učení		
	Převážně modelové (uměle vytvořené) situace	Převážně reálné (v praxi existující) situace	
		První vytváření (teoretické řešení)	Druhé vytváření (praktické řešení)
Předat znalosti, dodat konkrétní řešení nebo poskytnout vzor	školení	konzultace	učení z výkonu učitele
Předat dovednosti, posílit řešitelské schopnosti nebo poskytnout zpětnou vazbu	trénink	koučování	učení z vlastního výkonu

Zdroj: Plamínek, 2010, s. 41

Podle Plamínka (2010) jsou **školení a tréninky** založeny na obecných výkladech a modelech reality. Jsou vhodné pro účastníky schopné odvozovat z obecného konkrétní (usuzovat dedukcí). Při školení jsou předávány teoretické znalosti, při tréninku jde o získávání praktických dovedností.

Konzultace a koučování se zabývají realitou, připravují skutečný postup, ale ještě jej neprovádí. Jsou vhodné tam, kde existuje potřeba konkrétního řešení. Lze je pojmut dvěma způsoby – zaměřením na teorii a znalosti nebo dovednosti a praxi. Konzultace je v podstatě poradenství a má za cíl nalezení řešení, koučování má naučit lidi přemýšlet.

Učení z výkonu může být buď z výkonu učitele nebo z vlastního výkonu, které je blízké koučování.

Dále Plamínek (2010) uvádí tréninkové techniky, které jsou stavebními kameny vzdělávacích programů, nazývá je „velká čtyřka“. Do této čtyřky patří:

Prezentace – jde o prezentaci poznatků, je založena na monologu, často je využíváno promítání obrázků, filmů.

Používané techniky prezentací jsou výklad, příklad, zobecnění, kontext, analogie, poznámky, příběhy, kreslení, promítání a demonstrace.

Diskuse – je založena na dialogu, diskusi ve skupině, má blízko ke koučování a učení z výkonu.

Prvky a techniky používané při diskusích jsou facilitace, dotazování, namítání a odmítání, depersonifikace a tlumočení, dokazování a argumentace, shrnování, zpětné vazby a zavádění pravidel.

Řešení modelových situací – v praxi se tato skupina technik označuje jako hry, mají přispět k pochopení a osvojení procesů, jsou vhodné pro lidi s deduktivním uvažováním.

Řešení reálných situací – základem je reálná praxe nebo aktuální situace, jsou vhodné pro lidi s dobrým induktivním myšlením.

K úspěšnému průběhu vzdělávání a k dosažení cílů je nutné volit vhodnou obsahovou náplň vzdělávání pro konkrétní okruh vzdělávaných zaměstnanců. „Ve vzdělávací praxi pracujeme obvykle s postoji a zájmy, k osobnostem a hodnotám se dostáváme spíše výjimečně. Zájmem přitom bývá naplnit nějakou osobní potřebu nebo osobní tužbu. Tyto dvě kategorie – tužby a potřeby – je vhodné rozlišovat. Tužba je subjektivní, potřeba objektivní. Zájmy vznikají jak nad objektivními potřebami, tak i nad subjektivními tužbami. Pro průběh a výsledek vzdělávání je klíčová především spokojenost jednotlivých subjektů. O spokojenosti přitom rozhoduje zejména to, do jaké míry jsou vzděláváním naplňovány zájmy – což vzhledem k výše uvedenému v praxi znamená, do jaké míry se realita blíží potřebám a tužbám subjektů nebo se od nich vzdaluje.“ (PLAMÍNEK, 2010, s. 265)

Další kritéria členění vzdělávacích metod uvádí Koubek (2008). Metody dělí podle místa, kde je vzdělávání realizováno – na pracovišti nebo mimo pracoviště.

K metodám používaných na pracovišti patří **instruktáž** při výkonu práce, která je nejčastěji používanou metodou, **koučink** představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a soustavné podněcování k žádoucímu výkonu práce. K dalším metodám patří **mentoring**, při němž si vzdělávaný sám vybírá rádce (mentora), který radí, stimuluje, usměrňuje, pomáhá i v kariérním postupu. K novějším metodám patří **counselling**. Při něm jde o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které

překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Dalšími metodami jsou **asistování, pověření úkolem, rotace práce a pracovní porady**.

Metody používané mimo pracoviště jsou **přednášky, přednášky spojené s diskusí a semináře**. Při **demonstrování** se zprostředkovávají znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky. **Případové studie** jsou skutečná nebo smyšlená vylicení nějakého problému a účastníci vzdělávání je studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému. **Workshop** je variantou případových studií. **Brainstorming** je opět variantou případových studií. Účastníci jsou vyzváni, aby každý z nich navrhl způsob řešení zadaného problému. Pak následuje diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální řešení problému. **Simulace** je ještě více zaměřená na praxi a aktivitu účastníků, kteří dostanou scénář a mají učinit během určité doby řadu rozhodnutí. **Hraní rolí** je metodou orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, kteří na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností spíše u vedoucích pracovníků. Další metodou pro vzdělávání manažerů je **assessment centre**, česky diagnosticko-výcvikový program. Metoda představuje k jisté dokonalosti dovedené metody případových studií, simulace a hraní rolí. Metodu **outdoor training/learning** lze označit jako učení se hrou či pohybovými aktivitami. Rozvíjí schopnost hledání optimálního řešení úkolu, umění koordinovat nějakou činnost, umění komunikovat se spolupracovníky, vést spolupracovníky, spolupracovat v týmu a mnohé další. Poslední z vyjmenovaných metod je vzdělávání pomocí počítačů **e-learning**.

Pro vzdělávání ekonomických pracovníků VS ČR jsou vhodnými metodami: přednášky, přednášky spojené s diskusemi, pracovní porady, konzultace, koučování, a to na pracovišti nebo mimo pracoviště. Při zapracovávání nových zaměstnanců lze použít asistování, mentoring, koučování, instruktáž.

Pro vzdělávání zaměstnanců generálního ředitelství – metodiků lze použít metody: přednášky, diskuse, pracovní porady, konzultace, brainstorming. U posledně jmenované metody je důležité, aby účastníci byli seznámeni s pravidly, která budou respektovat. Pro osvojení lektorských dovedností lze využít simulaci a hraní rolí.

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část práce je zaměřena na ověření hypotézy, že vzdělávání ekonomických pracovníků VS ČR není koncepčně řešeno a ve stávající formě je nedostačující. Je použita obsahová analýza dokumentů zaměřených na vzdělávání zaměstnanců VS ČR. Dále je popsáno školení, které bylo provedeno jako model efektivnějšího vzdělávání. Dotazníkem byl proveden průzkum mezi vedoucími ekonomických oddělení organizačních jednotek. Průzkum byl zaměřen na spokojenost a hodnocení současného stavu profesního vzdělávání. V závěru praktické části je návrh efektivnějšího vzdělávání ekonomických pracovníků, jenž je cílem bakalářské práce.

5. OBSAHOVÁ ANALÝZA DOKUMENTŮ VS ČR ZAMĚŘENÝCH NA VZDĚLÁVÁNÍ

5.1. Vymezení základního souboru textů

Pro obsahovou analýzu dokumentů VS ČR byly vybrány všechny dokumenty VS ČR zaměřené na vzdělávání zaměstnanců. Jedná se o nařízení generálního ředitele, pokyny ředitelů odborů generálního ředitelství, metodické listy, roční plán akcí VS ČR, roční plán akcí institutu vzdělávání.

Z důvodu malého množství dokumentů základního souboru nebyl stanoven výběrový soubor.

5.2. Vymezení významové jednotky

VS ČR nemá koncepčně řešeno vzdělávání zaměstnanců specifických profesí, konkrétně ekonomických. Veškerá pozornost na vzdělávání zaměstnanců je obrácena pouze k zaměstnancům, kteří zajišťují hlavní úkol VS ČR, kterým je zacházení s vězněnými osobami.

5.3. Stanovení analytických kategorií

První kategorii tvoří zaměstnanci, jejichž náplní práce je zacházení s vězňenými osobami.

Druhou kategorií tvoří zaměstnanci, jejichž náplní práce je zajišťování ekonomických činností.

5.4. Vlastní analýza dokumentů

Nařízení generálního ředitele VS ČR č. 55/2010 o vzdělávání ve VS ČR

Nařízení vymezuje organizaci a systém vzdělávání ve VS ČR, odpovědnost vedoucích zaměstnanců při realizaci vzdělávání. Převážná část je věnována vzdělávání příslušníků ve služebním poměru a zaměstnancům v pracovním poměru, kteří jsou pracovníčně zařazeni na činnosti zaměřené k plnění hlavních úkolů VS ČR. Těmto zaměstnancům je zajišťováno vzdělávání v institutu jako denní internátní studium, při kterém je bezplatně poskytováno ubytování a stravování. Vzdělávání ostatních profesí je zmíněno ve dvou článcích dokumentu. Je uvedeno, že probíhá zejména formou specializačních kurzů, školení, seminářů, e-learningového studia, panelové diskuse, stáže, exkurze, porady. Zodpovědnost je přenesena na vedoucí pracovníky, kteří řídí zaměstnance vykonávající další činnosti k zajištění chodu organizace.

Nařízení generálního ředitele VS ČR č. 67/2009, kterým se stanoví rozsah služební a profesní přípravy příslušníků a občanských zaměstnanců VS ČR

Nařízení stanovuje podrobně rozsah služební a profesní přípravy zejména příslušníků ve služebním poměru. Je stanovena forma dokumentace, zásady organizace výcviku a způsob hodnocení výsledků. U ostatních zaměstnanců stanovuje rozsah vzdělávání, včetně oblasti bezpečnosti práce, která je dána jinými právními předpisy. Odborné vzdělávání zaměstnanců ostatních profesí není zohledněno vůbec.

Nařízení generálního ředitele VS ČR č. 34/2011, kterým se stanoví systém kariérního plánování

Nařízení stanovuje kritéria zařazení a vyřazení zaměstnance do systému kariérního plánování, dále pak vyhodnocování výsledků. Do systému jsou zařazováni zaměstnanci na základě návrhu přímého nadřízeného pracovníka. Jsou zařazováni zaměstnanci, kteří mají odborné, osobnostní a morální předpoklady stát se vedoucím pracovníkem. Stanoví se program osobního odborného růstu a sleduje se jeho plnění. Dokument neobsahuje formy ani metody vzdělávání, nerozlišuje profese, je převážně návodem administrativního postupu.

NGŘ 59/2008 o jazykové kvalifikaci příslušníků a zaměstnanců VS ČR

Nařízení stanovuje pracovní pozice, na kterých je požadována jazyková kvalifikace. Jedná se o pracovní místa, která jsou spojena s okruhem činností příprav mezinárodních smluv, s plněním úkolů vyplývajících z členství ČR v Evropské unii, NATO a dalších mezinárodních organizacích. Dále určuje stupně standardizované jazykové zkoušky u každé vybrané pracovní pozice. Seznam standardizovaných jazykových zkoušek stanovuje ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Náklady na jazykové vzdělávání, které je zakončeno složením standardizované zkoušky, hradí VS ČR. Dokument je výčtem pozic a požadavků, jazykové vzdělávání obsahuje pouze jeden článek. Ačkoliv jsou mezi vězněnými osobami cizinci, ve vyjmenovaných pozicích nejsou zařazeni zaměstnanci, kteří jsou s nimi v kontaktu.

NGŘ 61/2011, kterým se vyhláší Kolektivní smlouva na roky 2012 až 2013

Kolektivní smlouvu uzavírá generální ředitel za organizaci s odborovou organizací. Ve smlouvě jsou sjednány zásady spolupráce zaměstnavatele a odborového orgánu. Je stanoven způsob a termín splatnosti platů, je stanoven okruh jiných důležitých překážek v práci, kdy zaměstnanci náleží pracovní volno s náhradou platu. Smlouva určuje také výši stravného při pracovních cestách, výši odstupného při ukončení pracovního poměru a výši odměny při příležitosti životního jubilea. Ve smlouvě se zaměstnavatel zavazuje zajistit závodní stravování, umožňuje

zaměstnancům používání pracovních telefonů k soukromým účelům za úhradu. V jednom článku se zaměstnavatel zavazuje k vysílání zaměstnanců na školení.

Kalendářní plán akcí generálního ředitelství na rok 2012

Plán obsahuje 125 pracovních porad a školení organizovaných některým z odborů generálního ředitelství. Pro vzdělávání zaměstnanců ostatních profesí je určeno 37 akcí, z toho 8 pro ekonomické pracovníky.

Plán vzdělávacích aktivit Institutu vzdělávání VS ČR na 1. pololetí r. 2012

Plán obsahuje rozpis 118 akcí, jedná se zejména o základní odbornou přípravu pro příslušníky, která činí hlavní obsah činnosti Institutu vzdělávání. 22 akcí je zaměřeno na vzdělávání zaměstnanců ostatních profesí, ekonomické zaměření nemá žádné z nich.

Tabulka 3: Obsahová analýza dokumentů VS ČR zaměřených na vzdělávání zaměstnanců

Dokument – označení předpisu	Počet stran dokumentu	Počet článků dokumentu / počet akcí	Počet článků dokumentu, které zohledňují vzdělávání zaměstnanců zajišťujících hlavní úkoly VS ČR	Počet článků dokumentu, které zohledňují vzdělávání zaměstnanců ostatních profesí
55/2010	9	31	12	2
67/2009	14	32	22	0
34/2011	5	12	0	0
59/2008	5	11	0	1
61/2011	15	32	0	1
GŘ VS ČR	4	125	88	37
IV VS ČR	5	118	96	22

Zdroj: vlastní výzkum

5.5. Vyhodnocení

Základní soubor byl vymezen jako dokumenty VS ČR, které se zabývají vzděláváním zaměstnanců. Z důvodu malého počtu těchto dokumentů nebyl stanoven výběrový soubor. Za významovou jednotku je dáno tvrzení, že organizace řeší vzdělávání zaměstnanců zajišťující její hlavní úkoly a vzdělávání zaměstnanců ostatních profesí není koncepčně řešeno. Kategorie byly stanoveny tak, že první tvoří zaměstnanci zajišťující hlavní úkoly organizace a druhou kategorií tvoří zaměstnanci ostatních profesí.

Zkoumaný jev se v dokumentech nevyskytuje v dostatečném množství, proto se jedná o explorativní použití obsahové analýzy.

Provedením obsahové analýzy dokumentů se potvrdilo tvrzení, že vzdělávání zaměstnanců odborných profesí, není ve VS ČR koncepčně řešeno.

6. MODEL ODBORNÉHO ŠKOLENÍ

Náhrady cestovních výdajů příslušníků jsou řešeny zákonem o služebním poměru příslušníků. Tato oblast je náročná na znalost zákona a schopnost aplikovat správné ustanovení zákona pro každý jednotlivý případ. Problematika není řešena na kurzech vzdělávacích agentur, není publikována v odborném tisku. V řadě případů je postup značně odlišný než u náhrad cestovních výdajů podle zákoníku práce u ostatních zaměstnanců. Dlouhodobě jsou metodikem ekonomického odboru generálního ředitelství řešeny dotazy z této problematiky od organizačních jednotek.

Proto bylo 19. ledna 2012 na návrh tohoto metodika zrealizováno školení náhrad cestovních výdajů příslušníků. Toto školení bylo pojato jako model pro efektivnější vzdělávání zaměstnanců ekonomických oddělení.

Byli osloveni odborníci v oblasti služebního poměru s žádostí o provedení školení pro ekonomické pracovníky VS ČR na dané téma. Jedná se o autory zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů JUDr. Petra Tomka a JUDr. Zdeňka Hujíčka. Oba mají kromě vysoké úrovně odborných znalostí zkušenosti v lektorské činnosti a bohaté zkušenosti z praxe.

Školení se konalo ve vlastním zařízení VS ČR v Praze, zúčastnilo se 75 zaměstnanců ekonomických oddělení a 2 zaměstnanci personálního oddělení.

Začátek byl naplánován na 10,00 hodin s ohledem na možnost dojezdu z nejbližších organizačních jednotek.

V průběhu pětihodinového školení byla účastníkům podrobně vysvětlena problematika při současném promítání textů a vzorových příkladů. Bylo upozorněno na mnoho detailů, které mohou ovlivnit nároky a výpočty. Byla uvedena i řada příkladů z praxe lektorů. V diskuzi se účastníci dotazovali na konkrétní případy, se kterými se setkávají.

Účastníky bylo školení hodnoceno kladně, bylo pro všechny přínosem. Výklad byl srozumitelný jak pro zaměstnance ekonomických oddělení, tak pro zaměstnance oddělení personálního. Jednalo se o nové pojetí školení zaměstnanců ve VS ČR.

Na rozdíl od školeních pořádaných generálním ředitelstvím, kdy se jeho zaměstnanci nejdříve s problematikou sami seznámí a potom přednáší ostatním, jsou lektoři tohoto modelového školení uznávanými odborníky dané oblasti. Mnohokrát byli školiteli při vzdělávacích akcích různých organizací, jeden z nich učí i na vysoké škole. Tedy jejich lektorské dovednosti jsou podloženy i bohatšími zkušenostmi. Účastníci školení kladně hodnotili srozumitelnost výkladu. Lektoři byli předem metodikem generálního ředitelství seznámeni s předpokládaným stupněm znalostí účastníků a s nejproblematictějšími případy při přiznávání a výpočtech náhrad.

Ekonomická stránka je příznivější než u ostatních typů školení. Při účasti 77 zaměstnanců na školení pořádaném agenturou by účastnické poplatky při průměrné ceně obdobných akcí 1 500 Kč za 1 osobu činily celkem cca 115 500 Kč. Za modelové školení náhrad cestovních výdajů příslušníků zaplatila VS ČR cca 7 000 Kč, z toho 5 000 Kč činila odměna lektorům a 2 000 Kč pronájem sálu na pět hodin. Náklady na dopravu byly sice vyšší, protože se všichni účastníci museli dopravit ze svých organizačních jednotek do Prahy a zpět. Vzhledem k úsporným opatřením se však jedním vozidlem dopravují vždy účastníci z několika organizačních jednotek. Celkové náklady byly i přes to zhruba poloviční.

Lze konstatovat, že realizací tohoto modelového školení, došlo k efektivnímu vzdělávání ekonomických zaměstnanců v jedné konkrétní problematice oblasti. Tato oblast je specifická pro bezpečnostní sbory, není obsahem jiných typů školení. Finanční náklady byly výrazně nižší než by byly vynaloženy v případě individuální účasti zaměstnanců na jiných typech školení, pokud by byla daná oblast jejich předmětem.

7. PRŮZKUM SPOKOJENOSTI SE VZDĚLÁVÁNÍM EKONOMICKÝCH ZAMĚSTNANCŮ VE VS ČR

7.1. Dotazník

Průzkum byl zaměřen na spokojenost se vzděláváním ekonomických zaměstnanců ve VS ČR. Byl proveden dotazníkem, o jehož vyplnění byli požádáni vedoucí ekonomických oddělení 37 organizačních jednotek VS ČR. Protože se jedná o specificky zaměřenou oblast průzkumu, kterou mohou hodnotit pouze ti, kterých se týká, byli o vyplnění dotazníku požádáni konkrétní respondenti. Dotazník byl zaslán elektronickou poštou. Nebyli osloveni vedoucí dvou organizačních jednotek, a to generálního ředitelství a středního odborného učiliště. Průzkum byl zaměřen především na vzdělávací činnost ze strany generálního ředitelství, proto nebyla tato organizační jednotka oslovena. Střední odborné učiliště je malá organizační jednotka. Ekonomické činnosti zde zajišťuje pouze jedna pracovnice, která je na této pracovní pozici krátkou dobu a tím nemá vlastní zkušenost, na základě které by mohla zodpovědět většinu otázek. Vzhledem k tomu, že se nejednalo o anonymní respondenty, byli všichni ujištěni, že odpovědi nebudou použité proti nim. Bylo vysvětleno k jakému účelu dotazník slouží. Dotazník obsahoval 13 otázek – viz příloha C. Otázky byly uzavřené, polouzavřené i otevřené. Z 37 odeslaných dotazníků, bylo vráceno 31 vyplněných dotazníků, což činí 83,78 %. Návratnost byla vyšší než bývá uváděna u anonymního průzkumu.

7.2. Analýza zjištěných dat

První otázkou byla zjišťována spokojenost se vzděláváním zaměstnanců ekonomických oddělení. Odpovědi byly navrženy od 1 do 5, s požadavkem hodnocení jako známky ve škole.

Známkou 1 nehodnotil svoji spokojenost nikdo, známkou 2 hodnotilo 19 % zaměstnanců, známkou 3 ohodnotilo 52 % zaměstnanců, známkou 4 hodnotilo 16 %

zaměstnanců a známku 5 hodnotilo 3 % zaměstnanců. Modální kategorie je známka 3. Variační poměr je 0,48.

Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci spokojeni nejsou a uvědomují si nutnost neustálého vzdělávání.

Ve druhé otázce byli dotazovaní zaměstnanci tázáni na hodnocení dvoudenních porad vedoucích ekonomických oddělení, které se konají dvakrát za rok. Hodnoceny byly prezentační schopnosti a odborná úroveň přednášejících. Součástí otázky byl návrh na oblasti, které na poradách vynechat a která naopak zařadit a na spokojenost s vymezenou dobou porad.

Přednášejícími na poradách jsou zaměstnanci ekonomického odboru generálního ředitelství. Jejich prezentační schopnosti byly hodnoceny známkami 1 až 4, odborná úroveň známkami 1 až 3. U hodnocení prezentačních schopností je modální kategorie známka 2. Variační poměr je 0,39. U hodnocení odborných znalostí je modální kategorie známka 2. Variační poměr je 0,45.

Oblast, kterou by 39 % zaměstnanců vynechala, je informace o rozpočtu a různé další statistické údaje. Naopak 74 % zaměstnanců navrhuje více prostoru pro diskusi, řešení aktuální problematiky, zařazení příkladů z praxe. Délka konání porad je podle 71 % dotazovaných zaměstnanců dostačující, podle 29 % zaměstnanců je nedostatečná.

V třetí otázce byla hodnocena stejná kritéria u školeních pořádaných generálním ředitelstvím. Přednášejícími jsou opět zaměstnanci ekonomického odboru generálního ředitelství. Školení jsou zaměřena na konkrétní oblast a zúčastňují se zaměstnanci, kteří jsou pracovníčně zařazení na tento úsek, případně i vedoucí oddělení. Školení jsou většinou dvoudenní.

Prezentační schopnosti i odborná úroveň přednášejících byly hodnoceny známkami 1 až 4. U hodnocení prezentačních schopností i odborné úrovně je modální kategorie známka 2, variační poměr obou hodnocení je 0,45.

Jako chybějící oblast školení je uváděna zejména mzdová agenda a daňová problematika. Doba konání školení je podle 45 % zaměstnanců dostačující a pro 55 % zaměstnanců je vymezená doba nedostačující.

Na základě odpovědí na druhou a třetí otázku by měla organizace přehodnotit obsah konaných porad a školení. Dále by měla být věnována větší pozornost vzdělávání zaměstnanců ekonomického odboru v odborné oblasti a v lektorských dovednostech.

Čtvrtá otázka zněla, zda se zaměstnanci ekonomických oddělení organizačních jednotek zúčastňují kurzů a školení pořádaných vzdělávacími agenturami. Pokud ano, kolik zaměstnanců za rok a v případě, že nevyužívají jaký je důvod.

Vzdělávací akce nabízené agenturami využívá 87 % organizačních jednotek, vůbec nevyužívá 10 % organizačních jednotek a 3 % organizačních jednotek využívá zřídka. Modální kategorie je odpověď ano, variační poměr je 0,13.

22 organizačních jednotek uvedlo účast jednoho až čtyř zaměstnanců, kteří se v průběhu jednoho roku zúčastnili kurzu nebo školení pořádaného některou ze vzdělávacích agentur. 4 organizační jednotky uvedli účast pěti až osmi zaměstnanců a 5 organizačních jednotek nevyužilo vůbec. Důvodem nevyužívání této formy vzdělávání je finanční stránka a zaměření vzdělávacích akcí.

Pátá otázka byla zaměřena na školení, které bylo vedeno experty v dané oblasti. Hodnotily se prezentační schopnosti a odborná úroveň lektorů, spokojenost s obsahem a s délkou školení.

S obsahem školení vyjádřilo spokojenost 100 % zaměstnanců. Prezentační schopnosti lektorů byly hodnoceny známkami 1 až 3, známkou 1 ohodnotilo 55 % dotazovaných, známkou 2 hodnotilo 39 % dotazovaných a známkou 3 hodnotilo 6 % dotazovaných zaměstnanců. Odborné znalosti lektorů byly hodnoceny známkou 1 od 81 % účastníků a 19 % hodnotilo známkou 2. Pro prezentační schopnosti lektorů je modální kategorie známka 1, variační poměr 0,45. Pro odborné znalosti je modální kategorie známka 1, variační poměr je 0,19. Školení trvalo pět hodin, pro 55 % dotazovaných se jevila doba dostačující a 45 % zaměstnanců tuto dobu vyhodnotilo jako nedostačující.

Šestou otázkou byl zjišťován zájem o další školení zaměřené na podmínky VS ČR, které by vedl odborník.

Na tuto otázku odpovědělo 100 % dotazovaných zaměstnanců ano. Téměř všichni uvedli i případná další zaměření školení, o která by měli zájem. Většina uvedla mzdovou a daňovou problematiku a oblast pohledávek

Sedmou otázkou byl zjišťován názor na další konání porad a školení organizovaných generálním ředitelstvím VS ČR.

I na tuto otázku odpovědělo 100 % tázaných zaměstnanců kladně.

Další otázky byly zaměřené na demografické údaje respondentů, a to na délku praxe na ekonomickém oddělení, na počet let, kterých je vedoucí ekonomického oddělení na této pozici a kolik lidí vede. Dále byly tyto otázky zaměřeny na věk, pohlaví a nejvyšší dosažené vzdělání vedoucích ekonomických oddělení.

Nejčastější délka praxe na ekonomickém oddělení, tedy modální kategorie je 11 až 15 let, a to u 29 % vedoucích oddělení. Variační poměr je 0,71. Další nejpočetnější skupina, která je vyjádřena 23 % vedoucích oddělení, pracuje na ekonomickém oddělení do 5 let.

Modální kategorii tvoří nadpoloviční většina – 56 % vedoucích ekonomických oddělení, která je na své pracovní pozici od 1 roku do 5 let. Variační poměr je 0,45. Podobné procentuální zastoupení mají vedoucí, kteří jsou zařazeni na této pozici od 6 do 10 let – 16 % a od 16 do 20 let je na pozici vedoucího 19 % vedoucích oddělení. Od 11 do 15 let je na této pracovní pozici 6 % vedoucích a nejmenší skupinu tvoří 3 % vedoucích vykonávajících tuto práci od 21 do 25 let.

Podle věku je nejčetnější skupina vedoucích, kterým je 50 až 59 let. Tato skupina tvoří modální kategorii. Představují 45 % celku. Variační poměr je 0,55. 29 % vedoucích ekonomických oddělení je ve věku 40 až 49 let a 13 % je ve věku 30 až 39 let. Ve věku 60 až 69 let je 13 % vedoucích oddělení.

Nejčastěji zastoupený nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání je vzdělání vysokoškolské. 65 % vedoucích ekonomických oddělení má titul Ing. a 3 % titul Mgr. 19 % vedoucích má vzdělání vysokoškolské bakalářské. Někteří z nich dále studují vysoké školy formou kombinovaného studia. U 13 % vedoucích je nejvyšším stupněm dosaženého vzdělání středoškolské s maturitní zkouškou. Jedná se o starší zaměstnance,

kterým byl požadovaný stupeň vzdělání zaměstnavatelem prominut. Modální kategorie je vysokoškolské vzdělání s titulem Ing., variační poměr je 0,36.

Mezi vedoucími ekonomických oddělení je 68 % žen a 32 % mužů. Modální kategorie je tvořena ženami, variační poměr je 0,32.

77 % vedoucích ekonomických oddělení řídí maximálně 10 zaměstnanců, 23 % vedoucích řídí více než 10 zaměstnanců. Modální kategorií jsou vedoucí, kteří řídí maximálně 10 lidí, variační poměr je 0,23.

Byla použita interpretace výsledků třídění prvního stupně.

Grafické vyjádření odpovědí na otázky dotazníku je uvedeno v přílohách D, E, F, G, H, I, J, K, L, M a N.

7.3. Vyhodnocení dotazníku

Na základě vrácených vyplněných dotazníků je zřejmé, že vzdělávání ekonomických zaměstnanců ve VS ČR je nedostatečné a neefektivní. Je převážně zabezpečováno zaměstnanci generálního ředitelství, kteří nemají dostatečné lektorské schopnosti a ani jejich odborná úroveň není vždy na požadované výši. Vzdělávání prostřednictvím kurzů a školení, které nabízejí vzdělávací agentury, je pro organizační složku státu finančně nákladné. Navíc zaměření těchto vzdělávacích akcí je různé, málokdy je pouze pro organizační složky státu. Kladně bylo hodnoceno školení náhrad cestovních výdajů příslušníků, které bylo pro organizační jednotky zajištěno v lednu 2012. Školení provedli odborníci v dané oblasti a se zaměřením na podmínky VS ČR. V dotazníku nebylo požadováno zdůvodnění hodnocení, tedy nelze zjistit, z jakého důvodu 19 % dotazovaných hodnotilo odbornou úroveň lektorů známkou 2, ačkoliv byla problematika detailně vysvětlena i na názorných příkladech a veškeré dotazy byly zodpovězeny.

Složení vedoucích ekonomických oddělení je různorodé jak z pohledu věku, pohlaví i délky praxe. Společným znakem je převažující dosažené vysokoškolské vzdělání vedoucích, které je ovšem i kvalifikačním požadavkem organizace na tuto pozici.

Způsob odpovědí v dotazníku byl podobný u všech kategorií. O vzdělávání projevují stejný zájem mladší i starší zaměstnanci, s krátkou praxí stejně jako s mnohaletou. Všichni si uvědomují náročnost svého zaměstnání, projevují k němu zodpovědný přístup. Tento přístup zaměstnanců je pro organizaci výhodou. Pokud se organizace rozhodne k zavedení systematického efektivního vzdělávání těchto zaměstnanců, není nutné přesvědčování o důležitosti vzdělávání.

8. ANDRAGOGICKÉ NÁVRHY NA EFEKTIVNÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ EKONOMICKÝCH ZAMĚSTNANCŮ VS ČR

Na základě současného stavu vzdělávání ekonomických zaměstnanců ve VS ČR, který je vnímán zaměstnanci jako nevyhovující a nedostačující, lze doporučit zavedení systematického vzdělávání zaměstnanců ekonomických profesí. Stejný model vzdělávání by byl vhodný i pro zaměstnance ostatních profesí, kteří zajišťují chod VS ČR. Organizace by měla přehodnotit přístup ke vzdělávání zaměstnanců těchto profesí. Velká pozornost je věnována pouze vzdělávání zaměstnanců, kteří zajišťují hlavní úkoly VS ČR, tedy zacházení s vězni. Na tuto oblast vzdělávání jsou vynakládány i nesrovnatelně vyšší finanční prostředky.

Velice dobrým východiskem pro zavedení vzdělávací strategie VS ČR jsou zaměstnanci, kteří si sami uvědomují potřebu soustavného profesního vzdělávání. V organizaci chybí specialista, který vzdělávání plánuje, zajišťuje a vyhodnocuje.

Při neustálém nárůstu objemu a náročnosti práce ekonomických pracovníků, by bylo také vhodné přehodnotit systemizovaný počet míst. Tito zaměstnanci pracují na pokraji svých možností. Pokud by se snížil stres, došlo by ke zvýšení výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců ekonomických profesí a vznikl by i prostor pro jejich systematické vzdělávání.

Vzhledem k existenci organizační jednotky Institutu vzdělávání VS ČR, nevzniká nutnost nákladného zajišťování školicího zázemí. V institutu jsou vybavené učebny. Jeho součástí je i ubytovna hotelového typu. Dále je možné využití zotavoven VS ČR, které jsou vybavené školicí místností s možností promítání výukových materiálů.

8.1. Vzdělávání zaměstnanců ekonomického odboru generálního ředitelství

Většina zaměstnanců ekonomického odboru je metodiky a tím i školiteli určité oblasti ekonomických činností. Pro tyto zaměstnance by měla organizace vytvořit podmínky k profesnímu vzdělávání i ke zvyšování kompetencí.

Pro vzdělávání v konkrétních ekonomických oblastech získat přehled o vzdělávacích akcích pořádaných agenturami, jednotlivými ministerstvy, Institutem pro certifikaci účetních apod. a o jejich celkové úrovni. Zaměstnanec, jehož náplní práce je rozvoj zaměstnanců, by měl znát vzdělávací potřeby, které vznikají na základě legislativních změn a případně i z jiných důvodů. K tomu je nutná komunikace mezi tímto zaměstnancem a ředitelkou ekonomického odboru i řediteli ostatních odborů generálního ředitelství. Na vytipované vzdělávací akce vysílat jednotlivé zaměstnance podle jejich zaměření.

Pro oblasti činností, které se týkají všech nebo většiny zaměstnanců ekonomického odboru, zajistit externího lektora. Ten by s danou problematikou aplikovanou na podmínky VS ČR seznámil zaměstnance ekonomického odboru a v případě potřeby odpověděl na dotazy k dané problematice.

Další oblastí, ve které je nutné zvýšit dovednosti zaměstnanců ekonomického odboru, je lektorská činnost. Pro tuto oblast vzdělávání by bylo vhodné využít prostory institutu nebo některé ze zotavoven. Na počátku by měla organizace zajistit odborníka, který by zjistil úroveň schopností jednotlivých účastníků a podle výsledku zvolil nejvhodnější postup a metody. Jednou z možností je uzavření smluvního vztahu s některou firmou, která se výcvikem různých dovedností zaměstnanců zabývá. Finančně výhodnější alternativou je využití učitelů institutu vzdělávání nebo dalších odborných pracovníků VS ČR. Vzhledem ke specifickému zaměření VS ČR jsou jejími zaměstnanci i psychologové, speciální pedagogové a další odborníci, kteří příležitostně na institutu přednášejí. Na tomto místě se nedoporučuje šetřit, jako vhodnější alternativa se jeví firma zaměřená na vzdělávání zaměstnanců.

Do programu vzdělávání je nutné zařadit i přednášky na téma andragogická komunikace, organizační chování, firemní kultura apod. Generální ředitelství VS ČR nemá zpracovanou firemní kulturu, není stanoven vzorec chování zaměstnanců na pracovišti, není dán způsob vedení lidí. S konfliktními zaměstnanci není jejich nevhodné chování řešeno. Je třeba, aby si zaměstnanci generálního ředitelství

uvědomovali, že jejich chování by mělo být vzorem pro zaměstnance ostatních organizačních jednotek.

Náklady vynaložené na všechny oblasti vzdělávání metodických pracovníků ekonomického odboru se organizaci zúročí kvalitnějšími výstupy směrem k zaměstnancům ekonomických oddělení ostatních organizačních jednotek.

8.2. Vzdělávání zaměstnanců ekonomických oddělení organizačních jednotek

Vhodným řešením pro podporu každodenní činnosti ekonomických pracovníků na organizačních jednotkách je zpracování podrobné metodiky ke všem oblastem činnosti. Tato metodika by měla obsahovat konkrétní postupy s uvedením názorných příkladů a odkazů na předpisy, ve kterých je daná oblast upravena. Zpracovaná metodika by pomohla i při zapracovávání nových zaměstnanců. Měl by být zpracován doporučující postup při zapracování nových zaměstnanců.

Na základě provedeného průzkumu spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním v organizaci přehodnotit stávající systém a obsahovou náplň porad a školení. Zaměstnanci ekonomického odboru, pořádající tyto akce, sestaví jejich plán. Zaměří se na aktuální problémy v době konání akcí a zařadí je vždy do programu. Ze současného podrobného seznamování účastníků s rozpočtem za minulé roky a podobnými statistickými údaji, vytvořit pouze krátkou a stručnou informaci. V případě většího objemu aktuálních témat je možné místo dvoudenní akce naplánovat akci o jeden den delší. Na poradách a školeních nechávat dostatek prostoru pro diskusi.

Pro některé obzvláště náročné oblasti vyhledat externího lektora a zajistit školení pro ekonomické pracovníky. Takové školení je možné provést samostatně, nebo pro něj vytvořit prostor na některé vícedenní akci.

Do programu porad, jejichž účastníky jsou jen vedoucí ekonomických oddělení, zařadit i problematiku vedení lidí, komunikaci, organizování práce a další činnosti důležité pro vedoucí pracovníky. Na tyto oblasti je nutné zajistit odborného lektora, nebylo by přínosem pokoušet se o to vlastními silami.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se věnuje vzdělávání zaměstnanců VS ČR, zejména zaměstnanců ekonomických profesí. Jejím cílem bylo přispět k efektivnímu zvýšení profesní kvalifikace ekonomických zaměstnanců ve VS ČR.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je uvedena charakteristika organizace a jejích hlavních úkolů. VS ČR je organizační složkou státu, je bezpečnostním sborem. Hlavní úkoly jsou zajišťování výkonu vazby a trestu odnětí svobody, zajištění bezpečnosti a pořádku v soudních budovách a střežení věznic. Je popsána struktura organizace. VS ČR se zaměřuje nejen na vzdělávání zaměstnanců, ale i vězněných osob. K účelu vzdělávání vězňů byla zřízena organizační jednotka Střední odborné učiliště. Vězni si po dobu výkonu mohou doplnit základní vzdělání, vyučit se v některém učebním oboru, případně absolvovat rekvalifikační kurzy. Získáním kvalifikace mají po skončení trestu větší šanci k zařazení se do společnosti. Pro vzdělávání zaměstnanců byla zřízena organizační jednotka Institut vzdělávání VS ČR. Zde se vzdělávají převážně zaměstnanci, kteří zajišťují hlavní úkoly VS ČR. V bakalářské práci je poukázáno na to, že vzdělávání zaměstnanců ostatních profesí není ve VS ČR koncepčně řešeno. Je popsána náročnost ekonomických profesí, jsou zde uvedeny předpisy, kterými se ekonomická oblast řídí.

Současný stav vzdělávání zaměstnanců zohledňuje především specifické postavení organizace i jejích zaměstnanců. Většina zaměstnanců je ve služebním poměru příslušníků, ostatní jsou zaměstnanci v pracovním poměru. Vzdělávání pracovníků, kteří zajišťují chod VS ČR, je v kompetenci jednotlivých odborů generálního ředitelství. Generální ředitelství metodicky řídí 38 organizačních jednotek. Na vzdělávání zaměstnanců vynaložila VS ČR v roce 2011 finanční prostředky ve výši 0,59 % veškerých výdajů.

Vzdělávání ekonomických zaměstnanců VS ČR zajišťují metodici ekonomického odboru. Za tím účelem pořádá pracovní porady a školení. Kromě metodické činnosti má ekonomický odbor další úkoly, které jsou v práci popsány. Též je naznačena struktura ekonomického odboru.

V malé míře jsou využívány kurzy a školení pořádané různými vzdělávacími agenturami. Tento způsob není optimální, protože zaměření kurzů málokdy postihuje

pouze specifika organizačních složek státu. Náklady na tento způsob vzdělávání jsou poměrně vysoké.

V teoretické části práce jsou uvedena teoretická východiska dané problematiky reflektovaná v odborné literatuře. Z řady publikací jsou citovány cíle a důležitost vzdělávání zaměstnanců. Autorka srovnává teorii se skutečností v organizaci. Z odborné literatury jsou čerpány i formy a metody vzdělávání dospělých a jsou z nich vybrány ty, které by bylo možné použít při vzdělávání ekonomických zaměstnanců.

V praktické části je popsáno provedení obsahové analýzy dokumentů. Jednalo se o dokumenty VS ČR zaměřené na vzdělávání zaměstnanců. Bylo zkoumáno, zda je v těchto dokumentech obsaženo i vzdělávání ekonomických zaměstnanců. Obsahovou analýzou dokumentů bylo potvrzeno, že VS ČR oblast vzdělávání ekonomických zaměstnanců nemá koncepčně řešenou.

V další kapitole je popsán model školení, které bylo realizováno v lednu 2012 pro zaměstnance ekonomických oddělení. Lektory tohoto školení byli uznávaní odborníci v dané oblasti. Předem byli seznámeni s problematikou VS ČR, tudíž přednáška byla zaměřena na podmínky organizace. Účastníky školení byl nový způsob provedení hodnocen kladně. Lze konstatovat, že realizací tohoto modelového školení, došlo k efektivnímu vzdělávání ekonomických zaměstnanců v jedné konkrétní problematice oblasti. Při porovnání vynaložených nákladů na toto školení s náklady, které by organizace vynaložila za účast stejného počtu zaměstnanců na školení některé ze vzdělávacích agentur, byly náklady na modelové školení zhruba poloviční.

Spokojenost se vzděláváním ekonomických pracovníků byla zjišťována dotazníkem, který byl zaslán 37 vedoucím ekonomických oddělení jednotlivých organizačních jednotek. Nebyl zvolen velký vzorek respondentů, protože byl průzkum zaměřen na konkrétní situaci, kterou mohou hodnotit pouze ti, kterých se týká. Vyplněný dotazník vrátilo 31 oslovených vedoucích, což činí 83,78 %. Dotazník obsahoval 13 otázek. Z vyhodnocení vyplývá, že ekonomové se stávajícím stavem jejich vzdělávání spokojeni nejsou. Považují za nedostačující čas věnovaný školením a poradám, prezentační dovednosti a odborná úroveň metodiků ekonomického odboru nesplňuje očekávání. Z programu porad a školení by většina vypustila rozsáhlé informace o minulém rozpočtu a o dalších statistických datech. Naopak je požadováno zařazení aktuální problematiky a více prostoru pro diskusi. Skladba vedoucích

ekonomických oddělení je jak z pohledu věku, délky praxe, délky zastávané pracovní pozice dost různorodá. Odpovědi byly shodné u všech kategorií. Potřebu a nutnost vzdělávání si uvědomují všichni.

Poslední kapitolu praktické části tvoří návrhy na zlepšení situace v oblasti vzdělávání ekonomických pracovníků ve VS ČR. Organizace by měla vytvořit podmínky pro vzdělávání metodiků. Mělo by být zajištěno soustavné vzdělávání po odborné stránce, doplněny lektorské dovednosti. Dále by se měli metodici vzdělávat i v oblasti vedení lidí, komunikace, organizačního chování. Náklady vynaložené na vzdělávání metodiků mají pro organizaci návratnost v kvalitnějších výstupech vůči organizačním jednotkám. Pro ekonomické pracovníky organizačních jednotek je třeba zpracovat metodický materiál, který bude obsahovat veškeré postupy a názorné příklady na všechny oblasti ekonomických činností. Při organizování porad a školení promyšleně sestavovat program, upustit od zdlouhavých nezajímavých informací. Do programu zařazovat řešení aktuálních problémů a nechávat dostatek prostoru pro diskuse. Pro školení některých oblastí zajistit externí lektory a navázat tím na kladně hodnocené modelové školení.

K dalšímu zlepšení činnosti generálního ředitelství by vedla lepší spolupráce mezi jeho jednotlivými odbory. Činnosti odborů se často překrývají a stejná problematika bývá řešena z různých pohledů ve více vnitřních předpisech. Na základě provedení analýzy všech vnitřních předpisů a jejich přepracování by došlo ke snížení jejich počtu a ke komplexnějšímu pohledu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- BARTÁK, J. *Základní kniha lektora / trenéra*. Praha: Votobia Praha, 2003. ISBN 80-7220-158-1
- BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-87197-12-7
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání – Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5
- BROOKS, I. *Firemní kultura jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9
- BUCKLEY, R., CAPLE, J. *Trénink a školení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido edice pedagogické literatury, 2000. ISBN 80-85931-79-6
- HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0
- CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4
- KOLMAN, L. *Výcvik zaměstnanců - Psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku*. Praha: Linde nakladatelství, 2005. ISBN 80-86131-62-9
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*, Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9
- MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Kodex Bohemia, 1999. ISBN 80-85963-93-0
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*, 1. vyd. Praha, Academia 2002. ISBN 80-200-0950-7
- PALÁN, Z. *Další vzdělávání ve světě změn*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2007. ISBN 978-80-86723-31-0

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem - Praktický atlas managementu*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8

PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-1074-9

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0

VETEŠKA, R., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí – Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

ZÁKONNÉ NORMY, INTERNÍ PŘEDPISY

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

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

Nariadení generálního ředitele VS ČR č. 55/2010 o vzdělávání ve VS ČR. Praha: VS ČR, 2010.

Nariadení generálního ředitele VS ČR č. 67/2009, kterým se stanoví rozsah služební a profesní přípravy příslušníků a občanských zaměstnanců VS ČR. Praha: VS ČR, 2009.

Nariadení generálního ředitele VS ČR č. 34/2011, kterým se stanoví systém kariérního plánování. Praha: VS ČR, 2011.

Nariadení generálního ředitele VS ČR č. 59/2008 o jazykové kvalifikaci příslušníků a zaměstnanců VS ČR. Praha: VS ČR, 2008.

Kolektivní smlouva. Praha VS ČR, 2011.

Nariadení generálního ředitele VS ČR č. 48/2011, organizační řád. Praha: VS ČR, 2011.

WEBOVÉ STRÁNKY

Vězeňská služba České republiky. [online]. Praha: VS ČR, 2012 [cit. 2012-01-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.VSCR.cz>>.

Institut vzdělávání VS ČR ve Stráži p. R. [online]. Stráž p. R: IV VS, 2012 [cit. 2012-01-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.ivvs.cz>>.

SEZNAM TABULEK

Seznam tabulek

Tab. 1	Náklady na vzdělávání zaměstnanců VS ČR v roce 2011.....	23
Tab. 2	Definice základních forem vzdělávání dospělých.....	31
Tab. 3	Obsahová analýza dokumentů VS ČR zaměřených na vzdělávání.....	37

SEZNAM PŘÍLOH

Seznam příloh:

Příloha A – Přehled závazných předpisů pro ekonomickou činnost VS ČR... I	I
Příloha B - Struktura ekonomického odboru Generálního ředitelství VS ČR.. III	III
Příloha C – Dotazník..... IV	IV
Příloha D – Grafické vyjádření otázky č. 1..... VI	VI
Příloha E – Grafické vyjádření otázky č. 2..... VII	VII
Příloha F – Grafické vyjádření otázky č. 3..... IX	IX
Příloha G – Grafické vyjádření otázky č. 4..... XI	XI
Příloha H – Grafické vyjádření otázky č. 5..... XII	XII
Příloha I – Grafické vyjádření otázky č. 8..... XIV	XIV
Příloha J – Grafické vyjádření otázky č. 9..... XV	XV
Příloha K – Grafické vyjádření otázky č. 10..... XVI	XVI
Příloha L – Grafické vyjádření otázky č. 11..... XVII	XVII
Příloha M – Grafické vyjádření otázky č. 12..... XVIII	XVIII
Příloha N – Grafické vyjádření otázky č. 13..... XIX	XIX

PŘÍLOHA A - Přehled závazných předpisů pro ekonomickou činnost VS ČR

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů

Vyhláška MF č. 410/2009, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro některé vybrané účetní jednotky

Vyhláška MF č. 323/2002 Sb., o rozpočtové skladbě

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu

Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů

Vyhláška č. 416/2004, kterou se provádí zákon č. 320/2001, o finanční kontrole ve veřejné správě

Vyhláška MSp č. 93/2001 Sb., o hospodářské činnosti Vězeňské služby České republiky

Vyhláška MF č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů

Vyhláška MF č. 430/2001 o nákladech na závodní stravování a jejich úhradě v organizačních složkách státu a státních příspěvkových organizacích

České účetní standardy

Zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech, ve znění pozdějších předpisů

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

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Nařízení vlády ČR č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 329/2011 Sb., o poskytování dávek osobám se zdravotním postižením a o změně souvisejících zákonů

Zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, ve znění pozdějších předpisů

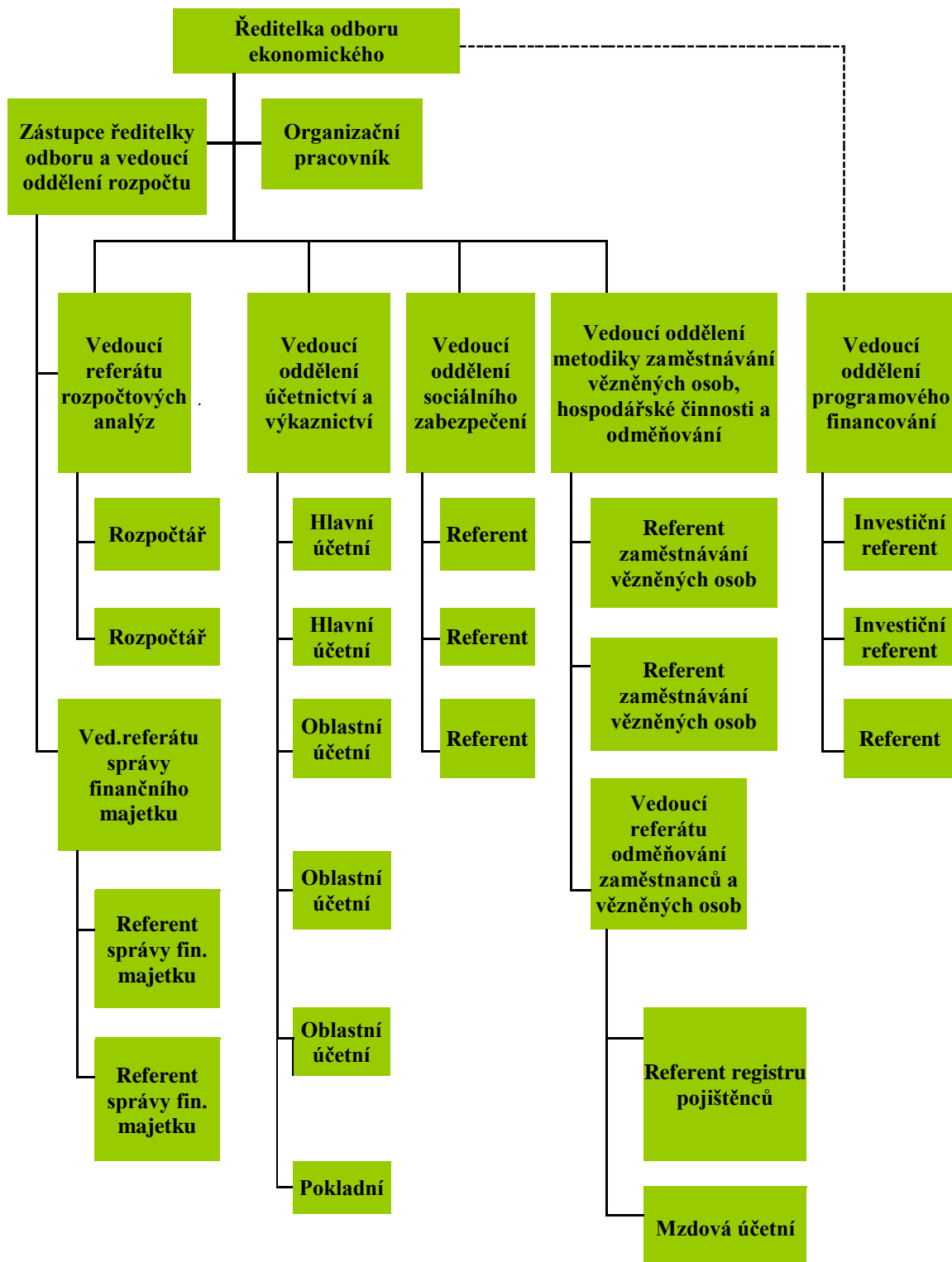
Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, ve znění pozdějších předpisů

Nařízení vlády č. 365/1999 Sb., o výši a podmínkách odměňování odsouzených osob zařazených do zaměstnání ve výkonu trestu odnětí svobody, ve znění pozdějších předpisů

Vyhláška MSp č. 10/2000 Sb., o srážkách z odměny osob, které jsou ve výkonu trestu odnětí svobody zaměstnány, o výkonu rozhodnutí srážkami z odměny těchto osob a chovanců zvláštních výchovných zařízení a o úhradě dalších nákladů, ve znění pozdějších předpisů

PŘÍLOHA B - Struktura ekonomického odboru Generálního ředitelství VS ČR



zaměření školení a kurzů

jiné.....

5) Jak hodnotíte školení cestovních náhrad příslušníků (19. 1. 2012) po stránce:

Prezentačních schopností přednášejících: 1 2 3 4 5

Odborné úrovně přednášejících: 1 2 3 4 5

Délka konání porady: dostačující málo času

6) Měli byste zájem o školení provedené externím odborníkem i v jiné oblasti?

ano

ne

7) Máte zájem o konání porad a školení zajišťovaných ekonomickým odborem generálního ředitelství?

ano

ne

8) Kolik let pracujete na ekonomickém oddělení?.....

9) Kolik let jste vedoucím ekonomického oddělení?.....

10) Kolik je vám let?.....

11) Jste žena muž

12) Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání? vysokoškolské – Ing.

vysokoškolské – Mgr.

vysokoškolské – Bc.

středoškolské s maturitou

13) Kolik zaměstnanců má vaše ekonomické oddělení?.....

PŘÍLOHA D – Grafické vyjádření otázky č. 1

Tabulka: Spokojenost zaměstnanců ekonomických oddělení se vzděláváním ve VS ČR

1. Spokojenost zaměstnanců ekonomických oddělení se vzděláváním ve VS ČR	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Známka 1	0	0
Známka 2	6	19
Známka 3	16	52
Známka 4	8	26
Známka 5	1	3
celkem	31	100

Zdroj: vlastní průzkum

Graf : Spokojenost zaměstnanců ekonomických oddělení se vzděláváním ve VS ČR



Zdroj: Vlastní průzkum

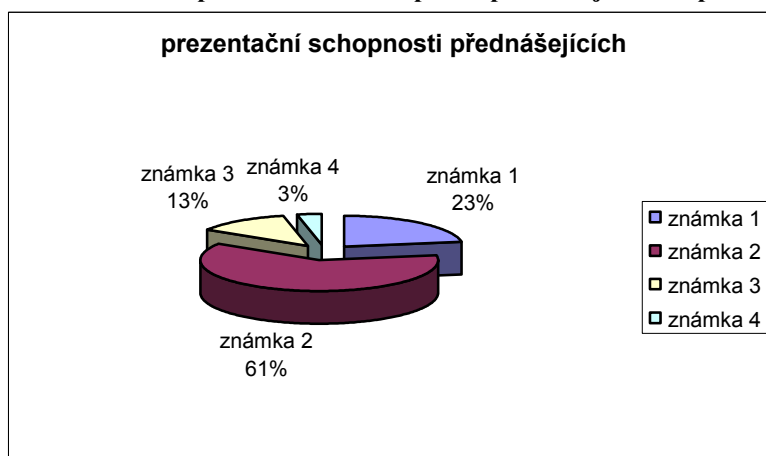
PŘÍLOHA E – Grafické vyjádření otázky č. 2

Tabulka: Hodnocení prezentačních schopností přednášejících na poradách

2. Hodnocení prezentačních schopností přednášejících na poradách	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Známka 1	7	23
Známka 2	19	61
Známka 3	4	13
Známka 4	1	3
Známka 5	0	0
celkem	31	100

Zdroj: vlastní průzkum

Graf: Hodnocení prezentačních schopností přednášejících na poradách



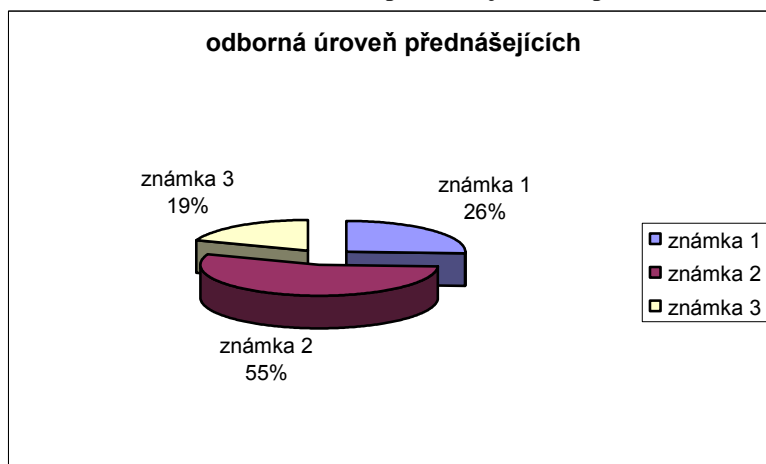
Zdroj: Vlastní průzkum

Tabulka: Hodnocení odborné úrovně přednášejících na poradách

2. Hodnocení odborné úrovně přednášejících na poradách	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Známka 1	8	26
Známka 2	17	55
Známka 3	6	19
Známka 4	0	0
Známka 5	0	0
celkem	31	100

Zdroj: vlastní průzkum

Graf: Hodnocení odborné úrovně přednášejících na poradách



Zdroj: Vlastní průzkum

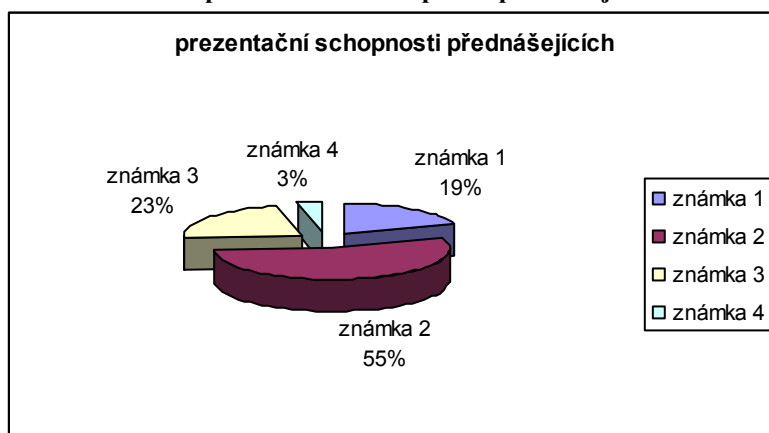
PŘÍLOHA F – Grafické vyjádření otázky č. 3

Tabulka: Hodnocení prezentačních schopností přednášejících na školeních

3. Hodnocení prezentačních schopností přednášejících na školeních	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Známka 1	6	19
Známka 2	17	55
Známka 3	7	23
Známka 4	1	3
Známka 5	0	0
celkem	31	100

Zdroj: vlastní průzkum

Graf : Hodnocení prezentačních schopností přednášejících na školeních



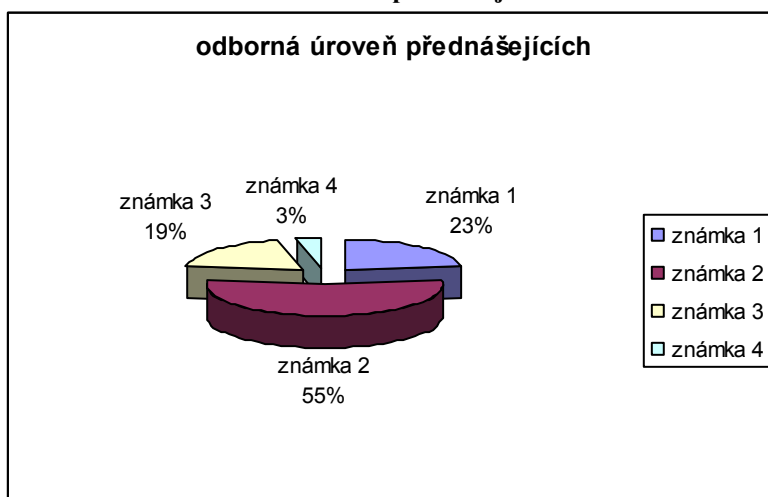
Zdroj: Vlastní průzkum

Tabulka: Hodnocení odborné úrovně přednášejících na školeních

3. Hodnocení odborné úrovně přednášejících na školeních	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Známka 1	7	23
Známka 2	17	55
Známka 3	6	19
Známka 4	1	3
Známka 5	0	0
celkem	31	100

Zdroj: vlastní průzkum

Graf : Hodnocení odborné úrovně přednášejících na školeních



Zdroj: Vlastní průzkum

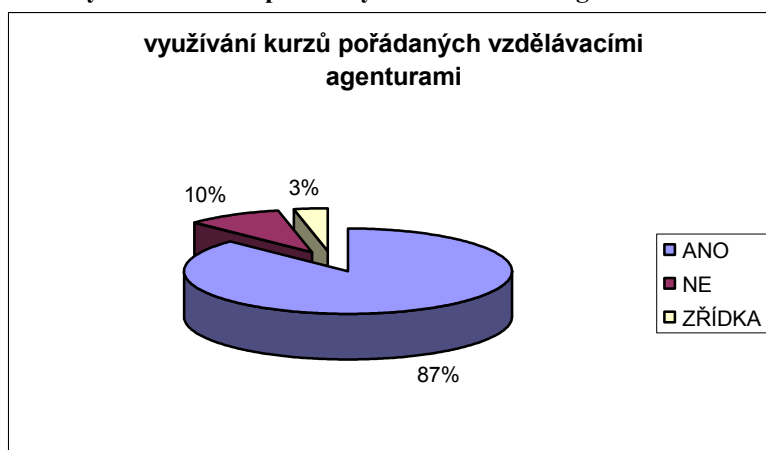
PŘÍLOHA G – Grafické vyjádření otázky č. 4

Tabulka: Využívání kurzů pořádaných vzdělávacími agenturami

4. Využívání kurzů pořádaných vzdělávacími agenturami	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano	27	87
Ne	3	10
Zřídka	1	3
Celkem	31	100

Zdroj: vlastní průzkum

Graf: Využívání kurzů pořádaných vzdělávacími agenturami



Zdroj: Vlastní průzkum

PŘÍLOHA H – Grafické vyjádření otázky č. 5

Tabulka: Hodnocení prezentačních schopností přednášejících na modelovém školení

5. Hodnocení prezentačních schopností přednášejících na modelovém školení	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Známka 1	17	55
Známka 2	12	39
Známka 3	2	6
Známka 4	0	0
Známka 5	0	0
Celkem	31	100

Zdroj: vlastní průzkum

Graf: Hodnocení prezentačních schopností lektorů - odborníků



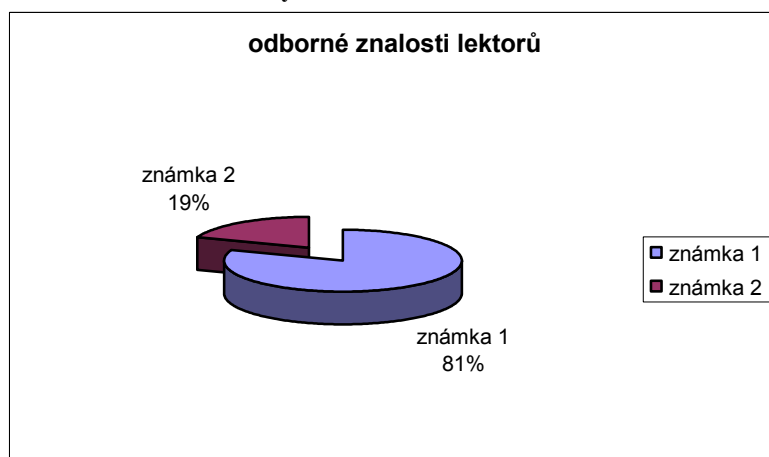
Zdroj: Vlastní průzkum

Tabulka: Hodnocení odborných znalostí lektorů – odborníků na modelovém školení

5. Hodnocení odborných znalostí lektorů – odborníků na modelovém školení	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Známka 1	25	81
Známka 2	6	19
Známka 3	0	0
Známka 4	0	0
Známka 5	0	0
Celkem	31	100

Zdroj: vlastní průzkum

Graf: Hodnocení odborných znalostí lektorů – odborníků na modelovém školení



Zdroj: Vlastní průzkum

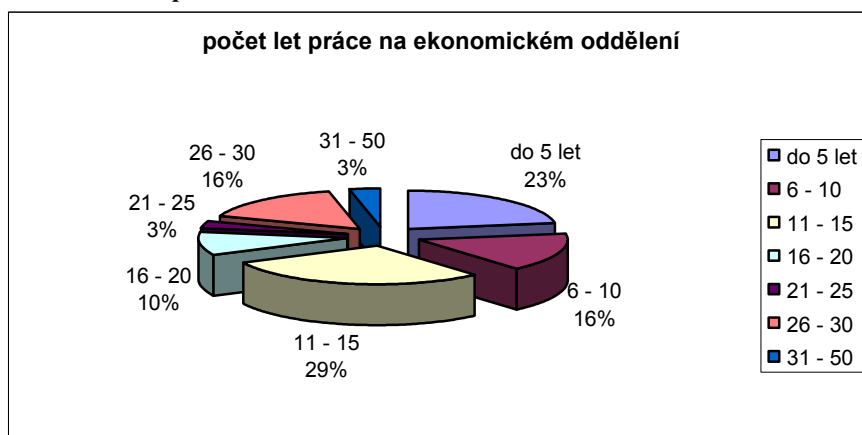
PŘÍLOHA I – grafické vyjádření otázky č. 8

Tabulka: Počet let praxe na ekonomickém oddělení

8. Počet let praxe na ekonomickém oddělení	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Do 5 let	7	23
6 – 10 let	5	16
11 –15 let	9	29
16 –20 let	3	10
21 – 25 let	1	3
26 – 30 let	5	16
31 – 50 let	1	3
Celkem	31	100

Zdroj: vlastní průzkum

Graf: Počet let praxe na ekonomickém oddělení



Zdroj: Vlastní průzkum

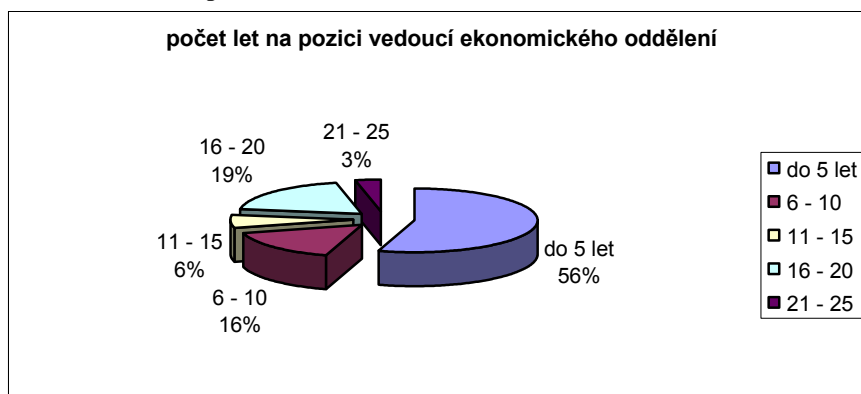
PŘÍLOHA J – grafické vyjádření otázky č. 9

Tabulka: Počet let na pozici vedoucího ekonomického oddělení

9. Počet let na pozici vedoucího ekonomického oddělení	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Do 5 let	17	56
6 – 10 let	5	16
11 –15 let	2	6
16 –20 let	6	19
21 – 25 let	1	3
Celkem	31	100

Zdroj: vlastní průzkum

Graf: Počet let na pozici vedoucího ekonomického oddělení



Zdroj: Vlastní průzkum

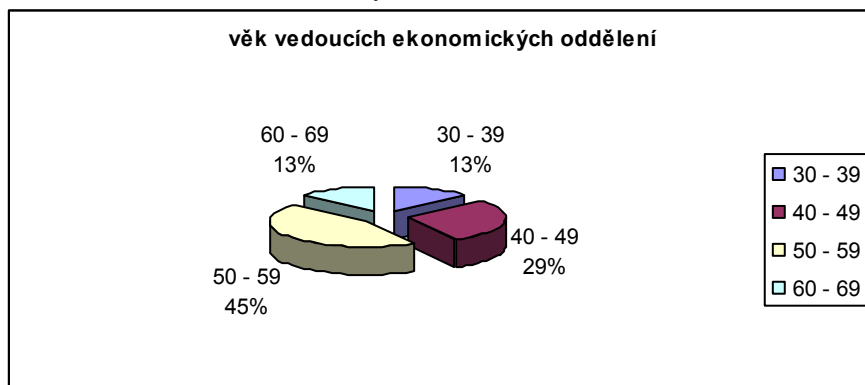
PŘÍLOHA K – grafické vyjádření otázky č. 10

Tabulka: Věk vedoucích ekonomických oddělení

10. Věk vedoucích ekonomických oddělení	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
30 – 39 let	4	13
40 – 49 let	9	29
50 – 59 let	14	45
60 – 69 let	4	13
Celkem	31	100

Zdroj: vlastní průzkum

Graf : Věk vedoucích ekonomických oddělení



Zdroj: Vlastní průzkum

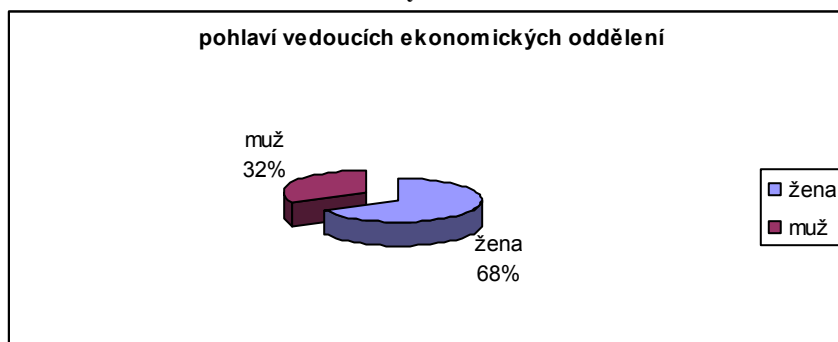
PŘÍLOHA L – grafické vyjádření otázky č. 11

Tabulka: Pohlaví vedoucích ekonomických oddělení

11. Pohlaví vedoucích ekonomických oddělení	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Žena	21	68
Muž	10	32
celkem	31	100

Zdroj: vlastní průzkum

Graf: Pohlaví vedoucích ekonomických oddělení



Zdroj: Vlastní průzkum

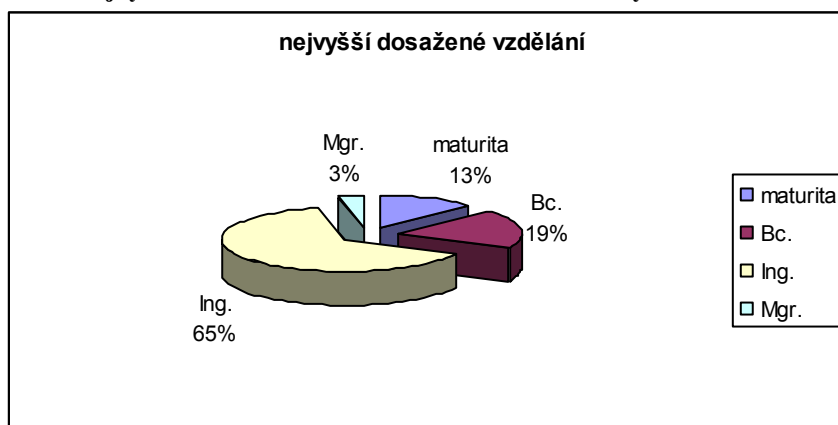
PŘÍLOHA M – grafické vyjádření otázky č. 12

Tabulka: Nejvyšší dosažené vzdělání vedoucích ekonomických oddělení

12. Nejvyšší dosažené vzdělání vedoucích ekonomických oddělení	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Střední s maturitou	4	13
Vysokoškolské – Bc.	6	19
Vysokoškolské – Ing.	20	65
Vysokoškolské – Mgr.	1	3
celkem	31	100

Zdroj: vlastní průzkum

Graf : Nejvyšší dosažené vzdělání vedoucích ekonomických oddělení



Zdroj: Vlastní průzkum

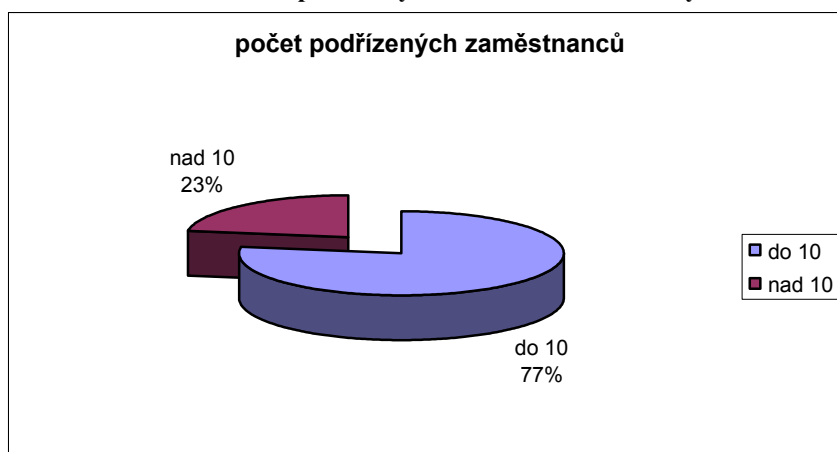
PŘÍLOHA N – grafické vyjádření otázky č. 13

Tabulka: Počet zaměstnanců podřízených vedoucím ekonomických oddělení

13. Počet zaměstnanců podřízených vedoucím ekonomických oddělení	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Do 10	24	77
Nad 10	7	23
celkem	31	100

Zdroj: vlastní průzkum

Graf : Počet zaměstnanců podřízených vedoucím ekonomických oddělení



Zdroj: Vlastní průzkum

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Alena Čelišová

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: kombinovaná

**Název práce: Formy a metody používané v profesním vzdělávání zaměstnanců
Vězeňské služby ČR**

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 44

Celkový počet stran příloh: 19

Počet titulů české literatury a pramenů: 28

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: PhDr. Iva Borská, CSc.