



Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických
organizacích

Bc. Vítězslav Čadra

**Návrh řešení problematiky uvádění nových příslušníků
do Vazební věznice Praha-Ruzyně**

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Dana Hradcová

Praha 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 25. června 2010

Vítězslav Čadra

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval především své manželce Kateřině, která mi byla největší oporou a dále vedoucí práce Mgr. Daně Hradcové za její trpělivost a cenné postřehy.

OBSAH

ABSTRAKT	6
ABSTRACT	7
ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 VZDĚLÁVÁNÍ	10
1.1 Lidské zdroje	11
1.2 Podnikové vzdělávání	17
2 ADAPTAČNÍ PROCES	28
2.1 Přijímání nových zaměstnanců do organizace	28
2.2 Uvádění nových pracovníků do organizace	28
2.3 Proces orientace	29
2.4 Proces adaptace	32
3 VĚZEŇSKÁ SLUŽBA ČESKÉ REPUBLIKY A PRAXE VZDĚLÁVÁNÍ	34
3.1 Přijímací řízení	35
3.2 Vstupní vzdělávací proces nově přijatých příslušníků	37
3.3 Institut vzdělávání Vězeňské služby ČR	39
3.4 Nástupní kurz Základní odborné přípravy	40
3.5 Praxe I, II a období před vykonáním služební zkoušky	42
3.6 Složení služební zkoušky	42
3.7 Celoživotní vzdělávání příslušníků Vězeňské služby ČR	44

EMPIRICKÁ ČÁST	47
4 METODOLOGIE DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	47
4.1 Cíle výzkumu	49
5 REALIZACE VÝZKUMU	51
6 OMEZENÍ VÝZKUMU.....	52
7 ODPOVĚDI NA DÍLČÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY	53
7.1 Dílčí výzkumná otázka č. 1.	53
7.2 Dílčí výzkumná otázka č. 2.	56
7.3 Dílčí výzkumná otázka č. 3.	58
7.4 Dílčí výzkumná otázka č. 4.	63
7.5 Dílčí výzkumná otázka č. 5	65
7.6 Dílčí výzkumná otázka č. 6.	66
8 ODPOVĚĎ NA HLAVNÍ VÝZKUMNOU OTÁZKU	78
9 DOPORUČENÍ.....	82
9.1 Doporučení vedoucí ke zvýšení kvality adaptačního procesu	82
9.2 Doporučení vedoucí ke zrychlení adaptačního procesu.....	84
9.3 Doporučení pro další výzkum.....	85
ZÁVĚR.....	86
REJSTŘÍK JMENNÝ.....	88
REJSTŘÍK VĚCNÝ	89
LITERATURA.....	90

ABSTRAKT

Rychlá a kvalitní realizace adaptačního procesu v organizaci je přínosná jak pro organizaci, tak pro jejího nového zaměstnance. Pro organizaci je takové zvládnutí adaptačního procesu přínosné zejména přiblížením okamžiku, kdy bude nový zaměstnanec dosahovat plnohodnotného pracovního výkonu. Z pohledu pracovníka rychlá a kvalitní adaptace zvyšuje pocit kompetence a akceleruje následný proces učení. Tato diplomová práce se zabývá revizí stávajícího procesu adaptace nových příslušníků ve Vazební věznici Praha-Ruzyně prostřednictvím hledání bariér, které tento proces mohou zpomalovat nebo znesnadňovat. V teoretické části se autor věnuje uvedení do problematiky řízení lidských zdrojů a vzdělávání se zaměřením na podnikové vzdělávání, jeho metody a formy. Dále se zabývá vymezením pojmů adaptační proces, adaptace a orientace ve vztahu k nově přijatým zaměstnancům v organizaci. Teoretickou část uzavírá kapitola pojednávající o specifickém prostředí Vězeňské služby České republiky a především o Vazební věznici Praha-Ruzyně se zaměřením na přijímání a vzdělávání nových příslušníků. V druhé části, empirické, práce nejprve předkládá použité metody výzkumu, jeho cíl a výzkumné otázky. Následně jsou prezentovány výsledky výzkumu a interpretovány odpovědi na výzkumné otázky. Na základě studia dokumentů a dotazníkového šetření jsou odhaleny bariéry adaptačního procesu, které jsou v závěru práce vyhodnoceny ve formě doporučení pro revizi stávajícího adaptačního procesu.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, podnikové vzdělávání, proces adaptace, adaptační bariéry, metody vzdělávání, vězeňství, vzdělávání příslušníků, Vazební věznice Praha-Ruzyně.

ABSTRACT

Fast and high quality implementation of adaptation process in an organisation is beneficial not only for the organisation, but also for its new employees. Managing such adaptation process is beneficial for the organisation mainly after the employee has achieved an adequate level in their work performance. From the employee's point of view fast and high-quality adaptation improves competency and accelerates learning processes. This thesis focuses on reviewing the existing process of adaptation of new employees in the Remand Prison Prague-Ruzyně by means of searching obstacles that can slow down or impede this process. The theoretical part deals with an introduction into human resources management and focuses on company learning and development, its methods and forms. It also defines the following terms: adaptation process, adaptation and orientation in the relation towards new employees in the organisation. The first part is concluded by a chapter describing specific environment of the Prison Service of the Czech Republic and mainly by the Remand Prison Prague-Ruzyně and the recruitment and education of new members. Second, empirical part, presents all research methods which have been used, objectives and research questions. Consequently the research results are shown and questions answered. Based on the study of documents and questionnaire research, obstacles in the adaptation process are revealed. At the end of the thesis they are analysed in the form of a recommendation for a review of the current adaptation process.

Key words: human resources management, education in an organisation, adaptation process, adaptation obstacles, education methods, prison, education of employees, Remand Prison Prague-Ruzyně.

ÚVOD

Již druhým rokem se ve Vazební věznici Praha-Ruzyně věnuji problematice vzdělávání příslušníků. Při své práci cítím potřebu zefektivnit proces uvádění nových příslušníků do organizace. K tomuto rozhodnutí mne přivedly zejména požadavky vedení vazební věznice, aby byl proces uvádění nových příslušníků do vazební věznice časově méně náročný a současně dokázal lépe připravit příslušníky pro výkon povolání. Zlomovým momentem potom byla změna osoby školitele nových příslušníků, kdy bylo stávající tabulkové místo lektora-instruktora pro celoživotní vzdělávání rozhodnutím Generálního ředitele zrušeno a jeho náplň práce byla rozdělena mezi personalisty a nadřízené příslušníků.

Aktuálně je tedy stěžejní podrobit současný systém uvádění nových příslušníků do vazební věznice revizi se zaměřením na zvýšení efektivity. Vzhledem k vysoké personální fluktuaci téměř na všech pozicích ve Vazební věznici Praha-Ruzyně, napříč služební hierarchií, jsou kladeny silné nároky na rychlost a efektivnost vzdělávacího systému. V kombinaci se zrušením funkce lektora-instruktora a rozdělením jeho povinností mezi další funkcionáře participující na vzdělávání vzrůstá potřeba revidovat stávající vzdělávací systém, který se dle mého názoru neumí pružně vyrovnat s takovou zásadní změnou výchozích podmínek. Díky externě realizovanému nástupnímu kurzu Základní odborné přípravy, který pro všechny příslušníky Vězeňské služby (zkráceně VS) ČR realizuje Institut vzdělávání Vězeňské služby České republiky, spočívá hlavní úkol na půdě vazební věznice zejména ve zrychlení a zkvalitnění procesu adaptace či orientace nových příslušníků ve vazební věznici.

V diplomové práci se na základě výše uvedených skutečností zabývám revizí procesu uvádění nových příslušníků do organizace se zaměřením na fázi adaptace a orientace. Cílem práce je provést analýzu adaptačního či orientačního procesu a následně navrhnout doporučení tak, aby byl tento proces schopný dlouhodobě plnit požadavky organizace na jeho zkrácení a zkvalitnění.

Práce je členěna do několika kapitol. Nejprve se pro přehlednost a uvedení do problematiky věnuji oblasti vzdělávání. V této části práce se zabývám jeho významem, metodami, formami, pojetím a vyhodnocováním, měřením efektivity podnikového vzdělávání. V následující kapitole se věnuji adaptačnímu procesu, v rámci kterého se

zaměřuji na přijímání nových zaměstnanců a především na procesy adaptace a orientace v organizaci.

Na závěr teoretické části se zabývám představením Vězeňské služby České republiky, Institutu vzdělávání Vězeňské služby České republiky a také nástupního kurzu Základní odborné přípravy typu „A“ pro příslušníky. Dále je zde popsán vzdělávací systém příslušníků ve Vazební věznici Praha-Ruzyně, který poslouží jako rámec pro navrhovaná doporučení v závěru empirické části.

Druhá část práce je věnována výzkumnému šetření realizovanému ve Vazební věznici Praha-Ruzyně. Pomocí metod analýzy dokumentů a dotazníkového šetření hledám odpověď na hlavní výzkumnou otázku „Jaké jsou bariéry adaptačního procesu příslušníků Vazební věznice Praha-Ruzyně?“. Tato hlavní výzkumná otázka je doplněna dílčími výzkumnými otázkami.

Na základě odpovědí na hlavní a dílčí výzkumné otázky navrhnu doporučení vedoucí ke zrychlení zkvalitnění procesu adaptace a orientace nových příslušníků ve Vazební věznici Praha-Ruzyně.

TEORETICKÁ ČÁST

V této části práce se budu věnovat teoretickému pochopení procesu orientace a procesu adaptace v širším kontextu problematiky podnikového vzdělávání. První kapitola pojednává o vzdělávání, které tvoří klíčovou složku adaptačního procesu nových příslušníků. Důraz zde kladu zejména na vzdělávací metody, následně se věnuji procesu uvádění nových příslušníků do organizace a také samotnému procesu adaptace a orientace. Vzhledem ke specifickému tématu se věnuji problematice práce s novými příslušníky ve Vězeňské službě ČR, konkrétně ve Vazební věznici Praha-Ruzyně. Následující kapitola se věnuje adaptačnímu procesu a poslední kapitola teoretické části Vězeňské službě ČR.

1 VZDĚLÁVÁNÍ

Ve své diplomové práci se budu zaměřovat na oblast podnikového vzdělávání, které tvoří jednu z forem procesu vzdělávání. Odborníci definují vzdělávání různě. Liší se většinou ve zdůraznění jednotlivých aspektů vzdělávání. Z pohledu tohoto procesu definuje obecné vzdělávání výstižně Barták (2007), který považuje vzdělávání za plánovitou činnost, jejímž cílem je pomoci dosáhnout jednotlivci nebo skupině požadované způsobilosti, naučit se dělat věci správně a využít znalostí a dovedností v praxi. Armstrong (1999, str. 531) také definuje vzdělávání jako plánovaný proces, který směřuje k „*dosažení efektivního výkonu v určité činnosti či okruhu činností... cílem z hlediska práce je rozvinout schopnosti jedince a uspokojit současné a budoucí potřeby organizace týkající se pracovní síly*“. Při vzdělávání je tedy podstatné zaměřit se také na jeho praktickou aplikaci.

Pro vzdělávaného jedince je podle Palána (2003) důležité držet krok s rychlostí změn v prostředí jako základ ekonomického přežití, jelikož výhodu ve společnosti získává pouze ten, kdo je schopen si rychle a účinně osvojovat nové dovednosti a vědomosti.

Z hlediska podniku se tato strategie zakládá na flexibilitě a připravenosti ke změnám. Aby byla firma úspěšná v dnešním světě, je pro ni nezbytná schopnost a ochota učit se. Podniky potřebují používat kvalitní strategie, které vedou k požadovanému úspěchu. Důležitou součástí těchto strategií jsou lidské zdroje, do nichž investují podniky nemalé prostředky. (Vodák & Kucharčíková, 2007)

1.1 Lidské zdroje

Lidé představují pro organizaci nebo podnik ten nejcennější zdroj. (Vodák & Kucharčíková, 2007) Nestačí mít pouze dokonalé technické prostředky, ale také investovat do lidí, kteří technologie budou používat. Lidé jsou z hlediska organizace také jejím kapitálem. A tento kapitál můžeme považovat za dynamickou veličinu. Lidský kapitál tvoří zásoba vrozených a v průběhu života získaných znalostí, schopností, dovedností a vědomostí, také zkušeností, motivace, návyků, energie, talentu a investice. (Vodák & Kucharčíková, 2007)

Podle Brožové (2003) je lidský kapitál ekonomickým termínem, který označuje znalosti a schopnosti pracovníka, jejichž základ tvoří nadání a povahové vlastnosti. Jedinec je zvyšuje vzděláváním, praxí a životními zkušenostmi.

Budeme-li se na lidský kapitál dívat z tohoto ekonomického pohledu, pak ho lze považovat za podnikový vstup a hlavní součást tržní hodnoty podniku. Jak je možné hodnotu takového kapitálu měřit? Stěžejním bodem podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) je názor, že lidé a jejich rozvoj nepředstavují pro podnik pouze současné náklady, ale také nutnou budoucí investici. Lidský kapitál můžeme měřit tak, že budeme sledovat ukazatele, jakými jsou fluktuace a stabilizace zaměstnanců nebo výdaje na vzdělání.

Hodnotu lidského kapitálu je možné zvyšovat. Lze k tomu využít různých způsobů. Jejich účelem je celkový rozvoj osobnosti, získání nových vědomostí, dovedností a především zvýšení kvalifikace jedince. Hodnota lidského kapitálu je tedy zvyšována především vzděláváním. Mezi nejčastější formy řadíme podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) například vzdělávací kurzy, sebevzdělávání nebo dálkové vzdělávání. Podrobněji se metodám a formám vzdělávání věnuji v další části práce.

Důležitost hodnoty vzdělávání pro organizaci podporuje průzkum Národního centra pro výzkum kvality vzdělávání pracovní síly. Podle tohoto výzkumu vedou k vyšší produktivitě především investice do vzdělávání spíše než navýšení kapitálu nebo časového fondu pracovníků. (Walker, 2003)

Nositelem lidského kapitálu jsou lidé, v ekonomické terminologii označovaní také jako lidské zdroje. Za lidské zdroje považuje například Vodák a Kucharčíková (2007) jedince v pracovním procesu, kteří jsou schopni se seberealizovat v takové činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí.

Lidské zdroje tedy tvoří zásobu lidského potenciálu ve společnosti a jsou schopny vykonávat cílevědomou činnost, která vede k produkci výstupů. Rozvoji lidského potenciálu se věnuje oblast personální práce označována jako řízení lidských zdrojů, která v sobě shrnuje poznatky z oborů psychologie, managementu a pedagogiky.

1.1.1 Řízení lidských zdrojů a jejich rozvoj

V předchozí kapitole se zmiňují, že lidské zdroje představují pro organizaci ten nejcennější kapitál, o jehož rozvoj je třeba se starat. Prostřednictvím řízení lidských zdrojů lze tedy zvyšovat hodnotu lidského kapitálu. Podle Armstronga (2007) je řízení lidských zdrojů možné definovat jako logicky promyšlený a strategický přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a přispívají k dosažení cílů organizace.

Rozvíjení lidských zdrojů je spojeno s investováním do lidí a rozvíjením lidského kapitálu organizace. Procesy, které k tomuto směřují, si kladou za cíl podporovat vzdělávání a rozvoj pracovníků, při kterém znalosti systematicky rozvíjejí a řídí. V rámci takových aktivit lze podle Armstronga (2002) například navštěvovat tradiční vzdělávací programy, rozvíjet intelektuální kapitál a podporovat podnikové, týmové a individuální učení a vzdělávání.

Lidské zdroje lze podle Hroníka (2007) rozvíjet těmito čtyřmi základními způsoby, které tvoří:

1. učení se,
2. vzdělávání,
3. rozvoj,
4. odborné vzdělávání.

1.1.1.1 Učení se

Osobnost člověka je utvářena zejména učením se. Během učení dochází také k interakci mezi člověkem a prostředím. (Hroník, 2007) Učení se je tedy oboustranný proces, který naplňuje základní potřeby člověka a jeho prostředí, v tomto případě organizace. Tato potřeba učit se dá realizovat prostřednictvím různých forem, které ji naplňují. A to, jak v rámci učení se jedince, tak celé organizace. Využít lze například učení se formou přednášek, učení se akcí, získávání pracovních zkušeností, mentoringu nebo zpětnou vazbu. (Barták, 2008)

Schopnost lidí učit se umožňuje, determinuje a ovlivňuje vzdělávací proces. Podle Kima (Kim in Armstrong 2007) je učení proces zvyšování schopnosti člověka konat. To, jak se potom každý jednotlivý člověk učí, závisí jak na jeho okolí, tak na tom, jak je člověk k učení motivován. Organizace, která má uspět v dnešním světě, by tedy měla vytvořit takové podmínky a motivaci pro zaměstnance, aby byli ochotní a schopní se učit.

Učit se můžeme spontánně (implicitně) nebo záměrně (organizovaně). Každý ze způsobů učení úzce souvisí a ovlivňuje ten druhý. Při procesu vzdělávání, který je záměrný (organizovaný), se jedinec soustředí na učení. Zatímco tento proces je v praxi naplňován organizovaným vzděláváním, často dochází při běžné denní činnosti v organizaci také k spontánnímu učení. Při utváření rozvoje ve firmě se tedy orientujeme nejen na organizované učení, ale také potřebujeme implicitní vzdělávání, například při způsobu vzdělávání jako je rotace práce, tzv. „kolečko“. (Hroník, 2007)

1.1.1.2 Vzdělávání

Problematika vzdělávání patří ke klíčovým tématům oblasti řízení lidských zdrojů a k základnímu teoretickému rámci méj diplomové práce, proto se vzdělávání budu věnovat jak v této části, tak následně v kapitole o podnikovém vzdělávání. Zabývám se tímto tématem nejprve z hlediska problematiky řízení lidských zdrojů, kde přirozeně doplňuje oblasti rozvoje, učení se a výcviku pracovníků. Podruhé je oblast vzdělávání teoreticky zkoumána s přihlédnutím k jejímu místu v procesu adaptace a orientace pracovníka. Ačkoliv se na tomto místě zmiňuji o vzdělávání jako takovém, je vzdělávání v kontextu řízení lidských zdrojů chápáno jako vzdělávání v organizaci nebo jako vzdělávání podnikové.

Vzdělávání patří k záměrným (organizovaným) způsobům učení (se). Podle Hroníka (2007) na rozdíl od učení mají vzdělávací aktivity v organizaci svůj začátek a konec. Vzdělávání utváří osobnost pracovníka, jeho vlastnosti a schopnosti. Takto zformované vlastnosti potom ovlivňují chování a vědomí nejenom pracovníka, ale také procesy, jakými se utváří jeho pracovní výkony i pracovní výkony celého týmu. (Koubek, 2006)

Armstrong (2002) doplňuje, že vzdělávání slouží nejenom k formování vlastností a schopností pracovníka, ale také k získávání a rozvíjení jeho znalostí a dovedností. Vzdělávací proces tedy směřuje k tomu, aby zabezpečil pro organizaci pracovní sílu, která bude kvalifikovaná, vzdělaná a schopná se přizpůsobit budoucím potřebám organizace.

Vzdělávání plní v organizaci podle Hroníka (2007) několik funkcí:

- rozvoj způsobilosti,
- zvýšení výkonnosti (krátkodobé, dlouhodobé),
- funkce orientační a adaptační,
- funkce integrační,
- kvalifikační funkce,
- specializační funkce,
- funkce inovační a změnová,
- motivační funkce.

Při vzdělávacích aktivitách nejsou všechny aktivity naplněny rovnoměrně. Podle Hroníka (2007) záleží, v jaké fázi se vzdělávací proces nachází. Například při adaptaci vystupuje funkce adaptační a orientační, při plném zapojení funkce integrační a motivační.

Vzdělávání v podniku můžeme členit rozličnými způsoby. Například podle Armstronga (2002) lze rozdělit do čtyř základních typů:

- instrumentální vzdělávání, které ukazuje, jak práci vykonávat efektivněji,
- poznávací vzdělávání, kdy výsledky jsou založené na zlepšení znalostí a pochopení věcí,
- citové vzdělávání, kdy výsledky jsou založeny na formování pocitů,
- sebereflekující vzdělávání, kdy se formují citové vzorce myšlení, chování a vytváření nových znalostí.

Další ze způsobů rozdělení vzdělávání vychází ze zaměření se na oblasti jeho obsahu (Hroník, 2007):

- funkční, kdy je zaměstnanec odborně připravován, učí se do zásoby a naplňuje svůj popis práce,
- doplňkové funkční, které je rozšiřující a má často charakter zakázkového řešení,
- manažerské, které může mít řadu podob,
- jazykové,
- IT školení,
- účelové, při kterém se rozvíjejí tzv. „soft skills“ (měkké dovednosti),
- školení ze zákona, kdy jsou vzdělávací aktivity dány ze zákona.

V organizaci jsou tedy pracovníci vzděláváni v různých oblastech rozličnými způsoby a toto vzdělávání plní v rozvoji jedince i organizace různé funkce.

Aby byl proces vzdělávání zaměstnanců úspěšný, je především třeba, aby byli zaměstnanci nejenom motivováni svým prostředím učit se novým věcem, ale také, aby jejich vzdělávání mělo jasný cíl. (Vodák & Kucharčíková, 2007)

Když dochází v organizaci ke vzdělávání, postupuje se při tom systematicky. Ve fázi, kdy se organizace rozhodne podporovat vzdělávání svých zaměstnanců, je třeba identifikovat potřeby, vzdělávání naplánovat, poté realizovat a konečně vyhodnotit výsledky vzdělávání a zjistit, jak byl vzdělávací program účinný.

Při plánování vzdělávání by se organizace podle Bartáka (2008) měla řídit následujícími zásadami používanými při výběru vzdělávacích aktivit:

- kritéria výběru: kdo bude vzděláván,
- popis obsahu vzdělávací aktivity: co pro to uděláme,
- popis metod, technik, forem: jak a čím to bude uděláno,
- časové rozvržení vzdělávacího projektu: kdy to bude uděláno,
- plán nákladů: za kolik, co to bude stát,
- kritéria hodnocení efektivnosti vzdělávací aktivity: s jakou návratností.

Vyhodnocení výsledků vzdělávání potom může figurovat v identifikaci nových potřeb a při plánování dalšího vzdělávání. Tento cyklus vzdělávání nabízí Hroník (2007) a pokud je vzdělávání takto systematicky koncipováno, přináší organizaci množství předností (Koubek, 1995):

- organizace není závislá na nabídce trhu práce, jelikož si soustavně odborně připravuje své zaměstnance,
- znalosti a dovednosti potřebné pro vykonávání určité činnosti jsou předávány vzděláváním,
- mohou se objevit nové lidské zdroje,
- produktivita práce se zvyšuje, stejně jako kvalita služeb,
- podnik je na pracovním trhu aktivnější, lépe tak získává nové pracovníky,
- osobní hodnota pracovníků roste, jelikož si rozšiřují osobní znalosti,
- zvyšuje se šance pracovníků na platový a funkční postup,

- vztahy na pracovišti a k podniku se utvrzují,
- pracovní motivace se zvyšuje,
- dochází k soustavnému zlepšení vzdělávacích procesů při pravidelném vyhodnocování vzdělávání.

1.1.1.3 Rozvoj

Dalším z procesů, kterým se řízení lidských zdrojů zabývá, je proces rozvoje. K rozvoji člověka dochází pomocí procesu učení (se) a tento proces je naplňován vzděláváním. Rozvoj je záměrný proces, který je plánován a uskutečňován v tzv. rozvojových programech. (Hroník, 2007)

Aby mohl být rozvoj efektivně navržen a plánován, je třeba rozvojový program rozvrhnout do několika fází. Podle Bartáka (2008) je nutné nejprve provést situační analýzu, zjistit, v jakém stavu se nyní nacházíme. Následně na to zformulovat cíle, kam se vlastně chceme dostat. Poté definovat postup, vyhledat zdroje a zjistit způsob, jak se ke kýženému cíli dostat. A konečně, kontrolovat postup, jakým k tomu dojde, tedy zjistit, zda skutečně směřujeme tam, kam se chceme dostat.

Pokud je rozvoj v podniku vyhodnocený jako málo efektivní nebo chceme-li jeho efektivitu zvýšit, lze využít některý z přístupů, které nabízí Armstrong (2007):

- první z postupů odpovídá Bartákovu fázování, kdy je ve čtyřech krocích plánován osobní rozvoj. Nejprve je současný stav a potřeba rozvoje analyzována, poté jsou stanoveny cíle, následně připraven plán činnosti a akce se realizuje,
- druhý z postupů je plánování zkušeností, známé také jako rotace práce. Vzdělávající se pracovník se pohybuje z oddělení do oddělení a učí se novým pracovním zkušenostem,
- dalším z postupů je podniková univerzita, tedy instituce provozována v organizaci fungující za podpory externistů,
- následuje učení se akcí, kdy se využívá učení se na konkrétní situaci, která může být cíleně vytvořena,
- a konečně učení se hrou či pohybovými aktivitami jako moderní metoda efektivního rozvoje, kdy jsou složeny týmy, které řeší různé úkoly a při jejichž plnění jim pomáhá moderátor.

Více metod a forem rozvoje nabízím v kapitole o metodách a formách vzdělávání. Jelikož spolu procesy učení se, rozvoje a vzdělávání úzce souvisí, tyto metody se mohou v rámci těchto tematických oblastí prolínat a doplňovat.

1.1.1.4 Výcvik

Poslední z oblastí, jimž se věnuje řízení lidských zdrojů, je výcvik zaměstnanců. Při výcviku mohou být rozvíjeny jak manuální dovednosti, tak oblasti intelektuální, vzdělávání manažeři, rozvíjeny měkké dovednosti atd. Podle Armstronga (2007) je výcvik „vzdělávací aktivita zaměřená na osvojení si praktických dovedností potřebných pro výkon určité práce.“ (Armstrong, 2007, str. 473)

1.2 **Podnikové vzdělávání**

Stejně jako u řízení lidských zdrojů patří vzdělávání v oblasti personální práce každé organizace k jejím klíčovým oblastem. Aby mohl zaměstnanec svou práci uspokojivě vykonávat nejenom v současnosti, ale i v budoucnu, potřebuje se vzdělávat. Při vzdělávání si také aktualizuje a doplňuje své znalosti a zvyšuje se jeho spokojenost a loajalita k organizaci. (Koubek, 2003b)

Pro chod organizace je vzdělávání důležité, jelikož posiluje a iniciuje další důležitý proces, proces rozvoje. Tyto dva procesy, vzdělávání a rozvoj, na sebe dle Bartáka (2007) navazují a není mezi nimi jasná hranice. Jsou realizovány pomocí široké škály vzdělávacích činností, např. kurzy, on-line kurzy, školení na pracovišti, studijní stáže, projektová práce a další.

Rozvoj je potom dle Bartáka (2007) komplexem aktivit zaměřeným na trvalé zvyšování osobního potenciálu, který může trvat celý život a zahrnuje průběžné vzdělávání, růst a změny.

Podnikové vzdělávání je procesem, na němž se podílí několik odborných disciplín. Dle Kolmana (2005) jde zejména o pedagogiku, andragogiku, personální management a také psychologii.

Efektivní vzdělávání v podniku by mělo vycházet z potřeb a charakteru organizace. Základními složkami podnikového vzdělávání je podle Palána (2002) vzdělávání v rámci adaptačního procesu, příprava pracovníků k pracovní činnosti; prohlubování a zvyšování kvalifikace; rekvalifikace a vzdělávání manažerů.

Vzdělávání pracovníků v organizaci můžeme definovat také pomocí cílů, na něž se vzdělávání zaměřuje. Dle Bartáka (2007, str. 17) to jsou zpravidla:

- a) zlepšování pracovního výkonu,
- b) uplatňování zákonů, pravidel a postupů,
- c) povědomí o širším kontextu (technologickém, hospodářském a kulturním),
- d) rozvoj potenciálu (včetně kariérního rozvoje a přípravy lidí na zvládnutí budoucích problémů),
- e) iniciování a zvládání změn,
- f) řízení vztahů (např. týmová práce, péče o zákazníky),
- g) odborné dovednosti směřující k získání či prohlubování příslušné kvalifikace.

Tyto vzdělávací cíle nám potom dle Bartáka (2007) určují, k čemu mají vzdělávací a rozvojové aktivity směřovat. Jelikož se ve své diplomové práci zaměřuji na problematiku přijímání a adaptaci nových pracovníků, bude mne zajímat, jaké mohou být cíle ve vztahu k nově přijatým zaměstnancům. Přehled těchto cílů uvádí například Koubek (2003b, str. 141). Vzdělávacím cílem tedy ve vztahu k nově přijatým zaměstnancům může být:

- a) aby nový pracovník byl schopen zvládnout všechny aspekty své práce a úkoly na něj kladené,
- b) aby se v podniku zorientoval,
- c) aby získal sebedůvěru, že bude dělat práci dobře,
- d) aby se zařadil do pracovního kolektivu, nebo skupiny,
- e) odhalení potenciálních problémů pro jejich bezodkladné řešení,
- f) aby tento proces probíhal hladce a co nejrychleji.

Z uvedených cílů zřetelné vidíme, že pro optimální zařazení a fungování nově přijatého zaměstnance je stěžejní, aby se na novém pracovišti dobře adaptoval. Procesu adaptace se budu věnovat podrobněji v další kapitole teoretické části.

1.2.1 Oblasti podnikového vzdělávání

Členění oblastí podnikového vzdělávání vychází z již zmiňovaných potřeb vzdělávání a rozvoje, které je třeba tímto procesem uspokojit. Tímto způsobem postupuje při definování oblastí podnikového vzdělávání například Koubek (2003b), který podnikové vzdělávání rozděluje na oblasti:

1. Oblast odborného vzdělávání:
 - orientace: adaptace na organizaci, zapracování nového pracovníka,
 - doškolování: zvyšování kvalifikace,
 - přeškolování: rekvalifikace,
2. oblast rozvoje: další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace.

V literatuře lze nalézt také teorie, které na vzdělávání nahlíží z hlediska využívání získaných znalostí při chodu organizace. Jedno z takových členění nabízí například Vacková a Šneberger (2008), kteří rozdělují vzdělávání do dvou kategorií:

1. znalostní vzdělávání, které naplňuje potřeby směřující ke kvalitní a efektivní práci,
2. implementační vzdělávání, které slouží k tomu, aby se znalosti v organizaci patřičně využívaly.

Pro efektivní podnikové vzdělávání je třeba, aby cíle vzdělávání byly v souladu s potřebami organizace a s osobními cíli pracovníka. V první oblasti odborného vzdělávání, která se týká orientace nového pracovníka, vychází jeho potřeby z nutnosti adaptace na nové prostředí a potřeby podniku získat v co nejkratším čase pracovníka plnohodnotně vykonávajícího přidělenou funkci. Je zde tedy nejzřetelnější potřeba, aby se pracovník zapracoval v co nejkratším čase.

Oblast odborného vzdělávání se v organizaci realizuje prostřednictvím rozličných metod a forem, které slouží jak k vzdělávání znalostnímu, při kterém se prohlubuje kvalita práce, tak ke vzdělávání implementačnímu, které tyto znalosti aplikuje přímo v organizaci.

1.2.2 Metody a formy podnikového vzdělávání

Metod podnikového vzdělávání existuje celá škála, stejně jako kritérií, podle kterých je možné je třídit. V literatuře patří k nejpoužívanějším způsobům členění ten, který vychází z místa a formy, kterou vzdělávání probíhá. Definice podnikového vzdělávání jako procesu podle Palána (2002) zahrnuje vzdělávání v podniku, vzdělávání mimo podnik i vzdělávání přímo na pracovišti. Podobným způsobem přistupuje k formám vzdělávání i Tureckiová (2004), která vzdělávání rozděluje na formu prezenční (indoor, outdoor techniky), distanční (korespondenční, e-learning) a kombinovanou.

Budeme-li vycházet z tohoto způsobu členění, tedy podle místa, kde k podnikovému vzdělávání dochází, tak podle Tureckiové (2004) se u prezenční formy vzdělávání

využívají přednostně metody interaktivní, u kterých se předpokládá vyšší míra aktivity účastníků. Další forma metod (výkladové) jako jsou přednášky, jsou voleny výjimečně jako základ pro poznatky, které mohou být dále rozvíjeny prostřednictvím diskusních metod, seminářů a workshopů a převedeny do úrovně dovedností. Mnoho ze seminářů a workshopů přesto zůstává bezúspěšných, jelikož dovednosti nejsou aplikovány do běžného pracovního života. Pro tento fenomén se podle Meiera (2009, str. 22) používá výraz „transferní mezera“ a nejčastěji vzniká, pokud pro to není dostatek času, není dostatečná podpora a příležitost.

Z členění podle místa vzdělávání vychází také Koubek (1995, str. 123), který nebere v potaz pouze místo, na kterém jsou zaměstnanci vzdělávání, ale také přímý efekt, který tyto metody mají na jejich práci. Tyto metody rozděluje do dvou skupin:

1. metody používané na pracovišti tzv. „on-the-job“, jsou to metody využívané přímo na pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů,
2. metody používané ke školení mimo pracoviště tzv. „off-the-job“.

Pro podnikové vzdělávání je považována za vhodnější první skupina metod, jelikož se zaměstnanci vzdělávají ve známém prostředí a učí se na praktických úkolech. Obzvláště je toto vhodné při zaučování či rekvalifikaci. Druhá skupina metod bývá často využívána pro další nebo doplňková školení, např. kurzy cizích jazyků nebo počítačové kurzy.

1.2.2.1 Metody vzdělávání používané na pracovišti

První skupina metod a forem vzdělávání používaných na pracovišti zahrnuje podle odborné literatury následující způsoby vzdělávání (Armstrong (2002), Koubek (1995) nebo Tureckiová (2004)):

- demonstrování: patří k nejpoužívanějším metodám vzdělávání. Lidem se ukazuje, jak mají dělat svou práci a mají možnost si to okamžitě vyzkoušet. Vzdělávaná osoba je zároveň i aktivně zapojena,
- koučování, koučink: kouč prostřednictvím rozhovorů a akcí podporuje rozvoj pracovníka a vede ho k samostatnému, kompetentnímu výkonu stále složitějších úkolů. Kouč pomáhá koučovanému se zdokonalit například využitím posloupnosti kroků: formulování cíle, uvědomění si reality a možnosti zlepšení, formulování

ochoty jednat v souladu s dohodnutými pravidly. K označení se používá akronym GROW (cíle, realita, možnosti, volba),

- mentorování, mentoring: varianta individuálního koučování. Speciálně vybraný a školený zaměstnanec „mentor“ (tj. starší, zkušenější) vystupuje jako rádce, bývá součástí kariérního rozvoje „menteeho“ (tj. toho, kdo se má zdokonalit). Mentee si svého mentora může volit sám mezi těmi lidmi, kterých si váží pro jejich vlastnosti. Účelem mentoringu je doplňovat učení se při výkonu práce. Často také doplňuje formální vzdělávání,
- counselling: vychází z poradenství, je určený pro podporu manažerů, většinou jde o jednorázovou, konkrétně zaměřenou akci,
- tutoring: obdoba mentoringu, ve skupinové formě se primárně učí odborné problematice,
- asistování: zkušenějšímu pracovníkovi je přidělen školený pracovník, pomáhá mu plnit úkoly, učí se od něj pracovním postupům. Příslušný pracovník může převzít povinnosti a odpovědnost dané funkce, účelem může být i tzv. stínování, následnictví ve funkci,
- stáže: dlouhodobé studijní pobyty na podobném pracovišti,
- rotace práce / plánované získávání zkušeností: nejčastěji má formu „vstupního kolečka“, kdy zaměstnanec získává zkušenosti o chodu firmy pobytem na různých pracovních místech, někdy je nazývána „turistickou“ metodou pohybu zaměstnanců z útvaru do útvaru,
- konzultace: jednorázová akce, dva a více odborně zdatných jedinců řeší problém, případně rádce („counsellor“) pomáhá klientovi vyřešit problematickou situaci nebo dosáhnout změny,
- instruktáž při výkonu práce: zkušený pracovník předvádí zaškolovanému pracovníkovi postup, školený si díky pozorování a napodobování tento proces zapamatuje.
- pracovní porady (meetingy): účastníci se seznamují s problémy a fakty, které se týkají jejich pracoviště i organizace, vyměňují si názory, zkušenosti, řeší společně problémy. Metoda je vhodná pro formování pracovních schopností pracovníků.

Výhodou používání metod na pracovišti je podle Armstronga (1999) fakt, že pracovníci pracují, učí se a rozvíjejí svou odbornost současně. Na druhou stranu, jako možnou nevýhodu těchto metod lze uvést, že kvalita vzdělávání závisí především na kvalitě vedení a koučování poskytovaného při práci, která může kolísat s kvalitou různých osob školitele.

1.2.2.2 Metody vzdělávání používané mimo pracoviště

U druhé skupiny metod, které jsou realizovány mimo pracoviště, se nejčastěji mluví o tzv. školním režimu. Jde například o kurzy na školách nebo školicích střediscích. Při výčtu těchto metod vycházím z přehledů, jaké uvádí Koubek (1995) a Armstrong (2002):

- přednáška: tato metoda účastníky zapojuje minimálně nebo téměř vůbec. Může jít o přednášku s diskusí nebo i seminář. Bývá zaměřená na odborné téma a posluchačům jsou předávány faktické informace. Aktivní zapojení posluchačů bývá zařazováno na závěr přednášek k otázkám a odpovědím,
- workshop (seminář): varianta případové studie, úkoly se řeší týmově a komplexněji. Účastníci semináře s pomocí moderátora nebo osoby, která seminář vede, společně zkoumají záležitosti organizace a posuzují týmovou efektivnost. Jeho cílem je navrhnout kroky, kterými se budou lidé v organizaci řídit,
- přednáška spojená s diskusí: jde o méně formální přednášku určenou menšímu počtu účastníků, kdy je více prostoru věnováno diskusi. Účastníci jsou vedeni k aktivitě a získané poznatky si obvykle spíše zapamatují a uchovají,
- diskuse: aktivní forma vzdělávání, jejímž cílem je posluchače vést k aktivnímu zapojení do učení, učit se ze zkušenosti ostatních. Vzdělavatel by měl umět vést a usměrňovat uvažování a myšlení celé skupiny,
- demonstrování: praktické, názorné vyučování, informace jsou zprostředkovány názorně, používají se multimediální technologie,
- případová studie: používá se v manažerském vzdělávání, posluchači řeší úlohy, analyzují je a hledají řešení. Jde o historii nebo popis události nebo okolností, které vzdělávané osoby analyzují,

- simulace: metoda zaměřená na praxi a aktivní účast posluchačů, jejím cílem je usnadnit přenos naučeného do pracovního chování. Metoda kombinuje případovou studii a hraní rolí. Účastníci obdrží podrobný scénář a mají činit řadu rozhodnutí,
- hraní rolí: účastníci na sebe berou určité role, předvádějí nějakou situaci a hrají role postav do této situace zapojených. Každý dostane náčrt role a náčrt situace. Vzdělavatel výkonu posuzuje, vnáší kritiku, přináší odborné rady a pomáhá účastníkům získávat obratnost pro zvládnání takových situací,
- skupinová cvičení: účastníci zkoumají problémy a fungují při jejich řešení jako skupina. Cíl spočívá ve vyzkoušení a osvojení schopnosti kolektivní práce a uvědomění si skupinových procesů. Používá se při týmovém vzdělávání a pro rozvíjení dovedností interakce,
- skupinová dynamika: uplatňuje se a funguje v jakékoliv skupině. Jako metoda se využívá například u tzv. „T-skupin“ nebo při nácviku interaktivních dovedností. Cílem této metody bývá zlepšení efektivity fungování skupiny, uvědomění si skupinových procesů a v důsledku toho zvýšení sebedochopení a rozvinutí sociálně orientovaných dovedností,
- assessment centre: diagnosticko-výcvikový program pro manažerské vzdělávání, školená osoba plní různé úkoly a řeší rozličné problémy,
- nácvik asertivity: slouží ke zvýšení efektivity při vyjadřování vlastních názorů, přesvědčení způsobem, který je přímý a čistý. Slouží k rozvíjení interpersonálních dovedností.
- neuro-lingvistické programování: v rámci této metody se lidé učí programovat své reakce na druhé, vytvořit si podvědomé strategie pro interakce s ostatními. Východiskem této metody je tvrzení, že realita je subjektivní interpretace každého člověka,
- outdoor learning: do této skupiny patří množství různých typů aktivit, učení se hrou nebo pohybové aktivity. Účastníci vykonávají úkoly a předem neví, co je jejich účelem.

Výhodou metod používaných mimo pracoviště je podle Armstronga (1999) rychlost, s jakou si lze znalosti a schopnosti osvojit. Nevýhodou může být návrat pracovníka zpět na pracoviště, kdy je třeba získané dovednosti a znalosti uvést do praxe a vznik tzv. „transferní mezery“.

1.2.2.3 Metody používané na pracovišti i mimo pracoviště

Na tyto dvě skupiny metod navazuje ještě další skupina, která předchozí kombinuje. Každý ze způsobu použití těchto metod potom má určité výhody a nevýhody, které se uplatní a projeví právě při určitém způsobu jejich použití.

Do metod používaných na pracovišti a mimo pracoviště podle Armstronga (2002) nebo Tureckiové (2004) patří:

- učení se akcí: tato metoda rozvíjí schopnosti zaměstnanců způsobem vystavení skutečným problémům. Lidé jsou nuceni tyto problémy analyzovat, formulovat doporučení a následně podniknout konkrétní kroky,
- instruktáž pro práci: tato metoda je založena na analyzování dovedností a na teorii učení se. Metoda sestává ze čtyř kroků: příprava, prezentace, procvičování a testování a konečně používání a zdokonalování,
- pověření úkolem: tato metoda se používá v závěru vzdělávání nebo jako test, nástroj, který má rozšířit zkušenosti podřízených. Vzdělávaný člověk má na žádost vzdělavatele provést specifický úkol,
- projekty: jde o studie či úkoly, které jsou zpracovány pouze v hrubých rysech. Úkolem vzdělávaného je podle pokynu vzdělavatele tyto projekty dodělat,
- studium doporučené literatury: znalosti zaměstnanců jsou zvyšovány studiem knih, podnikové literatury a dalších zdrojů,
- e-learning: elektronické vzdělávání, zaměstnanci jsou vzděláváni pomocí počítačů a vzdělávacích programů. Oblíbenost této metody stále roste,
- video a interaktivní video: kamery jsou používány pro okamžitou zpětnou vazbu především v interaktivních dovednostech, použití videa je vhodné v případech, kdy není vhodné použití vzdělavatele. Metoda interaktivního videa je založena na vzdělávání pomocí počítače a videa,

- multimediální vzdělávání: při tomto vzdělávání je používáno více médií, například audio, video, grafika, animace. Program obvykle běží na počítači a toto vzdělávání se používá k získávání „měkkých dovedností“ v řízení lidí a zvládnání mezilidských vztahů.

1.2.3 Vyhodnocování vzdělávání

Při procesu vzdělávání dochází v organizaci po plánování vzdělávací akce a po výběru a použití vzdělávacích metod k vyhodnocení výsledků vzdělávací akce. Pro organizaci je důležité vědět, zda vzdělávací aktivita naplnila cíl, pro který byla určena a také komu a jak by tyto výsledky měly být předány. (Hroník, 2007)

Těmito činnostmi se zabývá poslední etapa vzdělávacího procesu, která se nazývá vyhodnocování vzdělávání nebo vyhodnocování účinnosti. Můžeme sledovat různé aspekty a jejich kvalitu z pohledu vzdělávané osoby, podniku nebo z pohledu školitele, školící instituce. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) lze vyhodnocovat také určitou situaci před a po absolvování vzdělávacího programu. Lze sledovat proces vzdělávání nebo se pokusit kvantifikovat praktický přínos vzdělávání podle ekonomických ukazatelů. Podle Hroníka (2007) je však jakékoliv hodnocení vzdělávání zatíženo zpožděním, se kterým vzdělávání na osoby působí. Během tohoto zpoždění může působit řada dalších vlivů.

Hodnotit vzdělávání lze z tohoto hlediska následujícími metodami:

- podle Koubka (1995) je to možné pomocí porovnání výsledků vstupních testů s testy provedenými po ukončení vzdělávacího programu. Výsledky mohou být ovlivněny momentálními okolnostmi a rozpoštěním účastníků a test musí být správně sestaven pro změření objektivní stávající úrovně schopností,
- další možnost je podle Hradílkové (2002) kvantifikace praktického přínosu podle ekonomických ukazatelů. Zde se sledují faktory jako je zvýšení produktivity práce, odbytu nebo kvality služeb. Hodnoty těchto ukazatelů mohou být ovlivněny v závislosti na charakteru a obsahu práce,
- konečně poslední možností je monitorování vzdělávacího procesu. Sleduje se účinnost jednotlivých metod, postupů nebo hodnocení práce školitelů. Účastníci jsou dotazováni osobně nebo pomocí dotazníků.

Při vyhodnocování efektivity vzdělávání lze použít model, který uvádí Hroník (2007) a reaguje na tzv. Kirkpatrickův model. Při tomto způsobu vyhodnocování se začíná na první úrovni a následně se, pokud náklady dovolí, postupuje do úrovně vyšších. Při postupu do vyšší úrovně jsou vždy použity výsledky z předchozí úrovně a každá další úroveň zpřesňuje výsledky vzhledem k úrovni nižší. Současně se zvyšující se úrovně jsou kladeny přísnější požadavky na přesnost a časovou náročnost analýzy. Při tomto vyhodnocování jsou měřeny následující úrovně hodnocení výsledků vzdělávání:

- úroveň reakce (dotazníky spokojenosti),
- úroveň učení (testování znalostí),
- úroveň chování (zhodnocení dovedností),
- úroveň výsledků (měření dopadu do reálné výkonnosti),
- úroveň postojů.

Pro vyhodnocování vzdělávacích aktivit se lze také inspirovat postupem, který uvádí Vodák a Kucharčíková (2007): nejprve určit kritéria, podle kterých budeme vzdělávací aktivity vyhodnocovat, potom vybrat vhodný model vyhodnocování a následně vybrat a aplikovat konkrétní metodu. Vodák a Kucharčíková (2007) navrhuje pro vyhodnocování postup podle Simmondse, který se zabývá hodnocením validity a evaluace kvality vzdělávací akce:

- interní validace: je posuzována kvalita vzdělávací aktivity. Cílem této validace je zjistit, zda došlo k naplnění vzdělávacích cílů,
- externí validace: je posuzováno zlepšení výkonu účastníka. Cílem této validace je zjistit, zda cíle zaměřené na změnu chování byly realisticky založené a vyplynuly ze správné identifikace vzdělávacích potřeb,
- evaluace: hodnocení kvality a dopadu vzdělávací akce. Je posuzována celková hodnota vzdělávacího systému v sociálních a ekonomických kategoriích.

Poslední ze způsobů, kterým lze vyhodnotit efektivitu vzdělávání, se zaměřuje na vyhodnocování faktorů, které zjišťují kvalitu vzdělávacího procesu v organizaci. Tento způsob rozpracovává Tureckiová (2004, str. 106) a jde o tyto faktory:

1. klíčové postavy systému podnikového vzdělávání, jejich vliv na systém a hlediska, podle nichž posuzují efektivitu celého procesu vzdělávání,

2. proces identifikace vzdělávacích potřeb a výběru priorit potřeb vzdělávání,
3. úroveň zpracování koncepce a plánů vzdělávání,
4. kvalita zpracování vzdělávacího projektu,
5. výběr typu vzdělávání,
6. výběr forem a metod vzdělávání,
7. výběr a diagnóza účastníků vzdělávání,
8. kvalita provedení vzdělávací akce,
9. kvalita, připravenost vzdělavatelů,
10. kvalita vyhodnocení průběhu a způsob ověřování výsledků,
11. monitoring a uskutečněné změny v systému.

Při vyhodnocování efektivity vzdělávání by se organizace neměla zaměřovat pouze na zjišťování finančních nákladů, ale snažit se komplexně pojmut efektivitu podnikového vzdělávání: u jednotlivce nebo týmu rozvoj osobnostní a rozvoj kariéry, u firmy jako celku vyšší úroveň hodnocení a v celé společnosti vyšší zaměstnanost a zaměstnatelnost lidí. (Tureckiová, 2004)

2 ADAPTAČNÍ PROCES

V předchozí části diplomové práce jsem se věnoval oblasti vzdělávání a především metodám a formám podnikového vzdělávání. Vzdělávání je klíčovým faktorem adaptačního procesu, jehož působení je důležité především v této fázi pracovního vztahu mezi zaměstnavatelem a přijímaným pracovníkem. Adaptační proces jako takový může být svébytným cílem z hlediska vzdělávání. V následující části práce se budu věnovat jednotlivým aspektům adaptačního procesu v organizaci.

Při adaptačním procesu zaměstnance se uplatňují především aspekty orientace a adaptace, které od sebe nejdou oddělit, jelikož se navzájem prolínají a na sebe navazují. V odborné literatuře, stejně jako v praxi, jsou pojmy adaptace a orientace používány s nejasnými hranicemi, zřídka také jako synonyma.

2.1 Přijímání nových zaměstnanců do organizace

Při přijímání nového zaměstnance přichází do organizace nový jedinec. Aby se nový pracovník mohl zařadit do pracovního týmu, je nutné, aby obě strany souhlasily s tzv. „pracovní smlouvou“. Před jejím podpisem je zaměstnavatel povinen seznámit budoucího zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, které vyplývají z jeho poměru, seznámit s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování za výkon práce. Zaměstnanec má povinnost se podrobit vstupní zdravotní prohlídce, která má ověřit jeho zdravotní způsobilost k výkonu práce.

Do tohoto procesu by měl být zapojený pracovník personálního útvaru, nejbližší budoucí nadřízený a také osoba z týmu, do kterého bude budoucí pracovník zařazen. Každá z těchto osob má při tomto procesu podle Koubka (1995) jinou funkci. Personalista zajišťuje administrativní činnosti a vstupní školení bezpečnosti. Nadřízený nového kolegu představí pracovnímu týmu a seznámí ho s jeho právy a povinnostmi. Pověřený pracovník provede nově přijatého po firmě a v průběhu prvních dnů mu může být nápomocen při řešení obtíží a sledovat výkon jeho činnosti.

2.2 Uvádění nových pracovníků do organizace

Proces uvádění pracovníka do organizace začíná, jakmile je jedinec vybrán a akceptuje pracovní nabídku. Při tomto procesu by se pracovník měl identifikovat s cíli organizace a úspěšně se zařadit do chodu organizace. Tomuto zařazení může pomoci nastavení procesů, které mají zařazení pracovníka ulehčit.

Po oznámení o přijetí se obvykle obě strany snaží vyjednávat podobu pracovní smlouvy, která určuje náplň jeho práce a den nástupu do práce. Toto vyjednávání může trvat delší dobu, a zatímco organizace je proti uchazeči v informační výhodě opírající se o existující materiály a protokoly, uchazeč má k dispozici pouze informace o organizaci, které se dozvěděl při pohovoru.

Mimo pracovní smlouvu vzniká v rámci tohoto procesu také smlouva psychologická. Psychologická smlouva je tvořena souhrnem vzájemných očekávání zaměstnavatele a budoucího zaměstnance. Jejím obsahem jsou sociální a emocionální aspekty zaměstnaneckého vztahu. (Armstrong, 2007) Tato smlouva se v průběhu vývoje vztahu a loajality zaměstnavatele k zaměstnanci vyvíjí. Zaměstnanci od svých zaměstnavatelů očekávají loajalitu a možnost převzít odpovědnost. Pokud je psychologická smlouva vnímaná pozitivně, přispívá k nižší fluktuaci a k setrvání zaměstnance ve firmě je důležité naplnění takovýchto očekávání. (Šotnnerová, 2009) Na druhou stranu zaměstnavatelé očekávají stabilní pracovní výkon na určité úrovni a loajalitu svých zaměstnanců.

Při uvádění nových zaměstnanců do organizace se mohou vyskytnout problémy pramenící z neznalosti nového prostředí a vedoucí ke špatnému pracovnímu zařazení pracovníka s rizikem odchodu. Na tyto obtíže poukazuje Armstrong (2007), který uvádí oblasti, na které by se měl zaměstnavatel při uvádění zaměstnance do organizace zaměřit:

1. nováček se v počáteční fázi může cítit nesvůj, pomoci mu tuto fázi překonat,
2. vytvořit pozitivní postoj zaměstnance k organizaci tím, že zvýší pravděpodobnost stabilizace zaměstnance,
3. zajistit, aby nový zaměstnanec vykonával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase,
4. omezit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.

2.3 Proces orientace

Při přijímání nového pracovníka a jeho uvádění do organizace je v rámci adaptačního procesu prvním úkolem orientace v rámci organizace. Orientace je první seznámení pracovníka s organizací, jde o nejzákladnější úroveň adaptačního procesu, která musí být splněná, aby mohl adaptační proces úspěšně pokračovat. Smyslem orientace je co nejrychlejší zařazení do pracovního kolektivu, zorientování se v mechanismech a hierarchii organizace a ztotožnění se s pracovními cíli. (Koubek, 1995)

Orientaci pracovníků vnímá Koubek (2003a, str. 181) „jako řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace... a vůbec podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci“.

Proces orientace má proběhnout co nejrychleji, tak, aby nový pracovník mohl odvádět co nejdříve plnohodnotný pracovní výkon. Úspěšně završený proces orientace zkracuje proces adaptace. (Koubek, 2003b)

Proces orientace probíhá v organizaci ve dvou rovinách, v rovině formální a neformální. Formální orientace je plánovitý proces, kterého se zpravidla účastní také nejbližší nadřízený pracovníka a zaměstnanec personálního útvaru. Neformální orientace je spíše spontánní proces, který zabezpečují spolupracovníci, pracovní kolektiv. Často má neformální orientace pro pracovníka větší význam než orientace formální. (Koubek, 2003a)

Z hlediska organizačních útvarů dělí Koubek (2003a) orientaci nových pracovníků na tyto druhy:

- a) celooorganizační orientace, která je společná pro všechny pracovníky bez ohledu na charakter jejich práce,
- b) útvarová (týmová či skupinová) orientace, která postihuje detaily a zvláštnosti, kterými se práce v útvaru, či týmu vyznačuje,
- c) orientace na konkrétní pracovní místo, která je obsahově diferencovaná podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě.

S procesem orientace je zejména v zahraničí úzce spjato předání souboru tištěných materiálů, který nově přijatý pracovník dostává při svém vstupu do organizace. Tato orientační složka, nebo také orientační balíček, který má zaměstnanci usnadnit orientaci v organizaci, by měl obsahovat (St. John, 1980) nebo (Koubek, 1995):

1. současné organizační schéma organizace,
2. plánované organizační schéma organizace,
3. mapa organizace a jejího zařízení,
4. klíčové termíny daného odvětví / organizace,
5. materiál informující o politice organizace,
6. kopie kolektivní smlouvy,

7. popis pracovního místa včetně cílů práce,
8. seznam volných (nepracovních) dnů v rámci podniku,
9. seznam zaměstnaneckých výhod,
10. kopie formulářů pro hodnocení pracovního výkonu,
11. kopie ostatních formulářů používaných pracovníky,
12. přehled možností vzdělávání v organizaci,
13. zdroje informací,
14. detailní přehled postupů při vzniku a předcházení mimořádným a krizovým situacím,
15. ukázka důležitých interních publikací organizace,
16. telefonní čísla a jiné spojení na klíčové pracovníky v podniku, další důležitá telefonní čísla,
17. informace o pojištění pracovníků.

Z hlediska začleňování se do pracovního procesu lze orientaci nově příchozích pracovníků vnímat jako formování jejich pracovních schopností tak, aby co nejlépe vyhovovaly požadavkům nového pracovního místa a nového zaměstnavatele. Tento proces orientace má značný vzdělávací efekt. Často bývá také zařazován do systému vzdělávání pracovníků v organizaci. (Koubek, 2003a)

Při procesu orientace pracovníků v organizaci se mohou vyskytnout také chyby, které adaptační proces zaměstnance znesnadňují nebo zpomalují. Přehled chyb, kterých se v rámci procesu mohou v organizaci objevit, uvádí St. John (1980):

- 1) soustředění se na administrativu: v popředí zájmu je zejména zajištění všech podkladů, které jsou vyžadovány personálním oddělením. Nový pracovník se necítí být součástí organizace,
- 2) povrchní seznámení s organizací: po krátkém úvodu je pracovník tzv. „hosen do vody“ bez další podpory,
- 3) plnění triviálních úkolů: novému pracovníku jsou přiděleny nedůležité jednoduché úkoly s tím, že skutečné úkoly dostane, až se vypracuje,
- 4) zadušení: dobře míněný avšak katastrofický přístup, kdy je nový pracovník zavalen obrovským množstvím informací tak rychle, že je není schopný zpracovat.

Pochybení v orientačním procesu nevzniká pouze v jeho organizaci. Často jsou závažné chyby uskutečňovány přístupem pracovníků, kteří orientační proces na straně

zaměstnavatele realizují. Traynor (2009) popisuje běžnou situaci, kdy je nováček přivítán šanonem zastaralých informací s tím, že na něj školitel nemá čas, ať se tím prokouše sám, jak může. Nově přijatý pracovník obvykle při podobném přístupu v rámci orientačního procesu přichází k následujícím závěrům:

- 1) původní informace zaměstnavatele o pozitivním pracovním prostředí, které nabízí svým pracovníkům, se mu zdají nucené a nepravdivé,
- 2) když nemůže získat pozornost nadřízených první den v práci, jak ji získá v plném pracovním vytížení,
- 3) na základě této nepříjemné události získá pocit, že se zaměstnavatel o názory a pocity svých zaměstnanců vůbec nestará.

Správně vedená orientace je dle Traynora (2009) propojením mezi představou zaměstnavatele o práci pro organizaci a realitou, se kterou je nový pracovník konfrontován.

2.4 Proces adaptace

Stěžejním aspektem adaptačního procesu je samotná adaptace. Adaptace patří k základním obecným psychologickým jevům, které pomáhají člověku přežít v prostředí. Při adaptování se člověk přizpůsobuje aktivně a pasivně okolním podmínkám. Nejinak je tomu také v oblasti pracovní a podnikového vzdělávání.

Pojem adaptace je v oblasti podnikového vzdělávání a personálního řízení obecně chápán jako proces orientační, adaptačně socializační a vzdělávací, jehož cílem je *„usnadnit socializaci pracovníka do nového pracovního prostředí... a eliminovat eventuelní adaptační stres ... vyvolaný reakcí na novou pracovní situaci.* (Palán, 2002, str. 8) Podle Nového (1992) je adaptace proces, díky kterému se člověk vyrovnává se skutečností, kdy plní pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve dvou rovinách. V rovině pracovní a v rovině sociální.

Proces pracovní adaptace by optimálně podle Hroníka (2007) měl trvat čtyři až šest měsíců. Během této doby se postupně vyrovnávají vlastní předpoklady zaměstnance s konkrétními požadavky jeho nového pracovního místa. V průběhu adaptace sociální se nově přijatý zaměstnanec zařazuje do sociálních vztahů v pracovní skupině a v celé organizaci. Pracovní a sociální rovina se navzájem prolínají, a aby byl adaptační proces úspěšný, je třeba zvládnout podle Nového (1992) obě jeho roviny.

Další rovinu adaptace tvoří adaptace na organizační kulturu, kdy pracovník přijímá hodnotový systém organizace, žádoucí normy a vzorce jednání. Výsledkem této adaptace by měl být vznik loajality zaměstnance, který se přirozeně identifikuje s firmou.

Adaptační proces také můžeme zkoumat v rovině formální a neformální. (Stýblo, 2003) Při neformální adaptaci je nový pracovník představen na pracovišti osobou z personálního oddělení a přímým nadřízeným. Neformální adaptaci také lze chápat jako spontánní proces, kdy se nováček zařazuje a sžívá s pracovním týmem. (Koubek, 1995) Formální rovina adaptace má za cíl seznámit pracovníka s pracovními postupy, jeho úkoly a principem odměňování, se zásadami bezpečnosti a s budoucími očekáváními o profesním rozvoji zaměstnance.

3 VĚZEŇSKÁ SLUŽBA ČESKÉ REPUBLIKY A PRAXE VZDĚLÁVÁNÍ

V předchozích kapitolách teoretické části práce jsem se věnoval problematice vzdělávání a adaptačnímu procesu. Tato témata slouží jako teoretická východiska pro analýzu bariér adaptačního procesu příslušníků ve Vazební věznici Praha-Ruzyně, kterou budu zkoumat v empirické části.

V následující kapitole se budu snažit přiblížit specifické prostředí Vězeňské služby České republiky a především Vazební věznice Praha-Ruzyně. Vzhledem k tomu, že se v rámci této diplomové práce věnuji tématu problematiky uvádění nových příslušníků do organizace, považuji za nezbytné seznámit čtenáře alespoň v základní míře s tímto resortem, vazební věznicí a problematikou vzdělávání ve vězeňství.

Vězeňská služba České republiky byla zřízena zákonem ČNR ve smyslu prvního paragrafu zákona č. 555/1992 Sb., o Vězeňské službě a justiční strážní České republiky ze dne 17. listopadu 1992 s účinností od 1. 1. 1993. Vznikla transformací Sboru nápravné výchovy.

Vězeňská služba zajišťuje zejména výkon vazby a výkon trestu odnětí svobody. V rozsahu stanoveném zákonem zabezpečuje ochranu pořádku a bezpečnosti při výkonu soudnictví a správě soudů, při činnosti státních zastupitelství a Ministerstva spravedlnosti. Generální ředitelství Vězeňské služby, vazební věznice a věznice, pokud rozhodují ve správním řízení, mají postavení správních úřadů. (Zákon č. 555/1992 Sb.)

Ze zákona (Zákon č. 555/1992 Sb.) Vězeňská služba plní tyto úkoly:

- spravuje a střeží vazební věznice a věznice, dále odpovídá za dodržování podmínek výkonu vazby a výkonu trestu odnětí svobody,
- střeží, předvádí a eskortuje osoby ve výkonu vazby a ve výkonu trestu odnětí svobody,
- působí na osoby ve výkonu trestu odnětí svobody i výkonu vazby s cílem vytvořit předpoklady pro jejich nekonfliktní způsob života po propuštění,
- provádí výzkum v oboru penologie a využívá jeho výsledky a vědecké poznatky ve výkonu vazby a ve výkonu trestu odnětí svobody,
- vytváří podmínky pro pracovní a jinou účelnou činnost osob ve výkonu vazby a ve výkonu trestu odnětí svobody,

- zajišťuje pořádek a bezpečnost v budovách soudů a státních zastupitelství a v jiných místech činnosti soudů a ministerstva spravedlnosti a v rozsahu stanoveném zákonem, zajišťuje bezpečnost výkonu pravomoci soudů a státních zastupitelství, a další.

Vězeňská služba má statut ozbrojeného sboru, je řízena Generálním ředitelem, který prostřednictvím Generálního ředitelství řídí a kontroluje ostatní složky Vězeňské služby. Generální ředitel se zodpovídá ministru spravedlnosti, je jím jmenován a odvoláván.

Základními organizačními jednotkami Vězeňské služby jsou Generální ředitelství, vazební věznice, věznice a Institut vzdělávání VS ČR.

3.1 Přijímací řízení

Předpoklady pro přijetí do služebního poměru a samotné přijímací řízení s uchazeči o služební poměr ve Vězeňské službě České republiky je stanoven zákonem č. 361/2003 Sb.

Před přijímacím řízením musí uchazeč splňovat náležitosti stanovené v paragrafu 13 (Zákon č. 361/2003 Sb.):

- a) o přijetí písemně požádá,
- b) je starší 18 let,
- c) je bezúhonný,
- d) splňuje stupeň vzdělání stanovený pro služební místo, na které má být ustanoven,
- e) je zdravotně, osobnostně a fyzicky způsobilý k výkonu služby,
- f) je plně způsobilý k právním úkonům,
- g) je oprávněný podle Zákona č. 412/2005 o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti seznamovat se s utajovanými informacemi podle zvláštního právního předpisu má-li být ustanoven na služební místo, pro které se tato způsobilost vyžaduje,
- h) není členem politické strany nebo politického hnutí, a jde-li o služební poměr příslušníka zpravodajské služby, ani odborové organizace,

i) nevykonává živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost a není členem řídicích nebo kontrolních orgánů právnických osob, které vykonávají podnikatelskou činnost.

Vlastní práci s uchazeči o přijetí do služebního poměru je ve Vazební věznici Praha-Ruzyně plně v kompetenci personálního oddělení. Prvním kontaktem s uchazečem je zpravidla pohovor (telefonický nebo osobní), kde jsou uchazeči sděleny podrobnosti o služebním místě, na něž se hlásí, dále náležitosti a průběh přijímacího řízení a jsou zodpovězeny případné otázky.

Dle zákona (Zákon č. 361/2003 Sb.) musí být uchazeč před přijetím do služebního poměru seznámen s *„textem služebního slibu, předpokládaným dnem vzniku služebního poměru, druhem služebního poměru a dobou jeho trvání, služebním zařazením, místem služebního působiště, dobou služby, výší služebního příjmu a výplatním termínem, délkou dovolené, podmínkami výkonu služby a podmínkami skončení služebního poměru.“*

V návaznosti na náležitosti potřebné při přijímacím řízením, jsou při zařazení do služebního poměru ověřovány zejména tyto:

- věk a bezúhonnost žadatele: výpisem z rejstříku trestů, případně opisem z rejstříku trestů, který si vyžádá bezpečnostní sbor,
- zdravotní způsobilost, kterou ověřuje zařízení závodní preventivní péče¹ na základě zdravotnické dokumentace registrujícího lékaře, výsledku lékařské prohlídky a dalších potřebných vyšetření,
- osobnostní způsobilost: uchazeč, u něhož byly podle závěru psychologa bezpečnostního sboru zjištěny takové osobnostní charakteristiky, které jsou předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru,
- fyzická způsobilost: uchazeč, který vyhovuje požadavkům na tělesnou zdatnost, jež stanoví ředitel bezpečnostního sboru služebním předpisem pro výkon služebního místa, na které má být ustanoven. (Zákon č. 361/2003 Sb.)

¹ § 9 odst. 2, § 18a, 35a a 40 zákona č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, ve znění zákona č. 548/1991 Sb., zákona č. 15/1993 Sb., zákona č. 14/1997 Sb. a zákona č. 258/2000 Sb.

Na základě naplnění všech náležitostí přijímacího řízení se zakládá Služební poměr rozhodnutím služebního funkcionáře příslušného bezpečnostního sboru. Rozhodnutí o přijetí do služebního poměru obsahuje výrok o (Zákon č. 361/2003 Sb.):

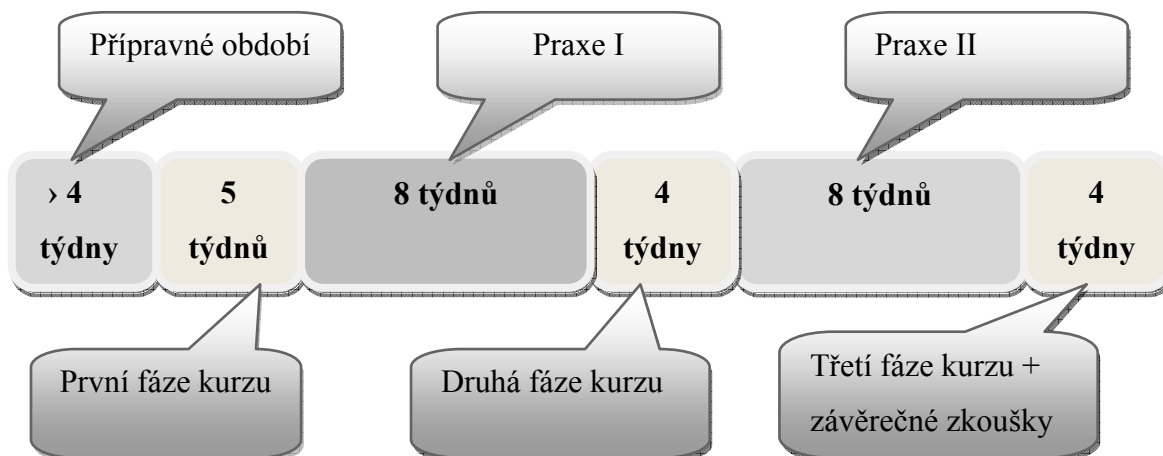
- a) dni vzniku služebního poměru,
- b) dni nástupu k výkonu služby,
- c) druhu služebního poměru,
- d) době trvání služebního poměru,
- e) jmenování do služební hodnosti,
- f) ustanovení na služební místo,
- g) místě služebního působiště a
- h) složkách služebního příjmu.

3.2 Vstupní vzdělávací proces nově přijatých příslušníků

První částí vzdělávacího procesu, kterou nově nastupující příslušníci Vazební věznice Praha-Ruzyně absolvují, je tzv. „přípravné období“. Toto příslušníci vykonávají u své kmenové organizační jednotky. Přípravné období má různou délku, minimální rozsah je stanoven na čtyři týdny. Toto období začíná přijetím příslušníka do kmenové organizační jednotky a končí nástupem do kurzu Základní odborné přípravy typ „A“ u Institutu vzdělávání VS ČR ve Stráži pod Ralskem. Délka tohoto období je závislá zejména na nejbližším datu nástupního kurzu, do kterého mohou příslušníci nastoupit.

Nástupní kurz Základní odborné přípravy typ „A“ je členěn na tři části a bezprostředně navazuje na přípravné období. Pro názornost uvádím grafické znázornění časové posloupnosti:

Obrázek č. 1. „Časová posloupnost projektu Základní odborné přípravy“



Během přípravného období se příslušníci pod vedením lektora-instruktora pro celoživotní vzdělávání a svých nadřízených seznámí s kmenovou věznicí. Toto platilo do konce roku 2009. V roce 2010 přešly pravomoci lektora-instruktora pro celoživotní vzdělávání na zástupce vedoucího oddělení vězeňské a justiční stráže pro služební přípravu (také jako ZVOVaJS SP).

Během tohoto období by měl příslušník absolvovat následující témata a zařazení (Horna, 2006):

- vystrojení a seznámení s pravidly pro užívání služebního stejnokroje (uniformy),
- seznámení se základy služební zdvořilosti, vystupování a zdravení,
- seznámení a rámcová orientace v základních předpisech potřebných pro výkon služby,
- teoretické i praktické školení použití střelné zbraně a bezpečné manipulace, dále provedení školních střelb na trenažéru a ostrých školních střelb,
- školení příslušníka v použití donucovacích prostředků a prostředků komunikační a signálně zabezpečovací techniky,
- podrobná prohlídka objektu organizační jednotky s vysvětlením organizace práce, členění jednotlivých oddělení a jejich funkce,
- zařazování příslušníka do výkonu služby pod vedením vybraného zkušeného příslušníka, kdy se příslušník zpravidla neúčastní přímého výkonu služby.

Prvních šest témat zpravidla nový příslušník ve Vazební věznici Praha-Ruzyně absolvuje v prvních třech dnech po přijetí do služebního poměru. Je zde školen nadřízenými, příslušníky z odboru prevence a stížností a občanskými zaměstnanci (specialisty) jako je speciální pedagog nebo psycholog. Sedmé téma, tedy zařazování příslušníka do výkonu služby, probíhá formou akčního učení a je praktikováno po celou zbývající dobu do odjezdu příslušníka do nástupního kurzu.

Příslušník je zařazen do tzv. „rotace“, kdy zpravidla v průběhu měsíce vystřídá všechny důležité strážní a dozorčí stanoviště (druhy pracovního zařazení) ve věznici. Je vždy pod přímým dohledem staršího a zkušenějšího příslušníka, který je vždy vyznačen v rozkaze na každý jednotlivý den, podle něhož jsou příslušníci na jednotlivá stanoviště zařazováni. Rotace postupuje záměrně i napříč odděleními. Tedy příslušník sloužící na oddělení vězeňské a justiční stráže je vždy na dostatečnou dobu zařazen i na oddělení výkonu vazby a oddělení výkonu trestu odnětí svobody. Na stanoviště, která jsou stěžejní pro chod vazební věznice, nebo je na nich výkon služby zásadně odlišný ve dne a v noci, je příslušník zařazován opakovaně, v denním i nočním cyklu.

Před odchodem příslušníka do Institutu vzdělávání VS ČR je tento vybaven potřebnými předpisy plně v souladu s Nařízením Generálního ředitele č. 5/2007. Dále je pracovníkem zodpovědným za vzdělávání příslušníků, tedy zástupcem vedoucího oddělení vězeňské

a justiční stráže pro služební přípravu, vyplněn tiskopis hodnocení příslušníka, kde je uvedeno, s jakými okruhy znalostí byl příslušník seznámen, jak byly hodnoceny a testovány jeho znalosti a také zdali má nějaké specifické potřeby v oblasti vzdělávání.

Tato příprava probíhá dle projektu Základní odborné přípravy typ „A“, který zpracoval ředitel Institutu vzdělávání Vězeňské služby České republiky. (Horna, 2006) V projektu je zahrnuto období před nástupem do nástupního kurzu Základní odborné přípravy, tak i obě mezidobí, kdy příslušník vykonává praxi u své kmenové jednotky.

3.3 Institut vzdělávání Vězeňské služby ČR

Institut vzdělávání VS ČR je resortním vzdělávacím zařízením, které zajišťuje odbornou přípravu všech pracovníků Vězeňské služby s celorepublikovou působností. Byl zřízen v roce 1993 na půdě Střední policejní školy MV v Brně. V roce 1996 byl přemístěn z Brna do Stráže pod Ralskem, do prostor Justiční akademie. (Horna, 2006) Jeho činnost je upravena v nařízení ministra spravedlnosti č. 1/2002, kterým se vydává organizační řád

Vězeňské služby ČR. Dále je upraven vnitřními předpisy jako organizačním řádem Institutu vzdělávání Vězeňské služby ČR č. 85/2007 a dále řízením Generálního ředitele č. 5/2007 o organizaci vzdělávací činnosti ve Vězeňské službě ČR.

Institut vzdělávání VS ČR začal od roku 1995 naplňovat program celoživotního vzdělávání. Program celoživotního vzdělávání se skládá z několika stupňů, z nichž jsou některé jednorázové a jiné kontinuální.

Mezi jednorázové stupně programu celoživotního vzdělávání patří (Horna, 2006):

- základní vzdělání (nástupní kurzy a školení pro všechny nové pracovníky),
- studium na civilních středních školách,
- studium na vysokých školách a postgraduální studium.

Jako kontinuální prvky programu celoživotního vzdělávání můžeme zařadit:

- školení a přezkušování, které prostřednictvím služební a profesní přípravy probíhá v organizačních člancích VS ČR,
- specializační kurzy dle aktuální nabídky Institutu vzdělávání VS ČR,
- zapojení pracovníků VS ČR do přednáškové činnosti na SŠ a VŠ, publikační činnost, vedení diplomových prací apod.

3.4 Nástupní kurz Základní odborné přípravy

Nástupní kurz Základní odborné přípravy je rozdělen na pět základních variant:

- typ „A“: pro všechny příslušníky,
- typ „B1“: pro občanské zaměstnance oddělení logistiky a administrativní pracovníky,
- typ „B2“: pro občanské zaměstnance oddělení výkonu vazby a výkonu trestu (vychovatelé, speciální pedagogové, psychologové, sociální pracovníci),
- typ „B3“: pro občanské zaměstnance, zdravotnický personál (lékaři, sestry),
- typ „B4“: pro zaměstnance pracující na částečný úvazek, nebo pracující pro Vězeňskou službu (lékař specialista, duchovní, terapeut).

V průběhu první fáze kurzu typu „A“ je v prvním týdnu věnována pozornost pořadové přípravě a vojenskému způsobu vystupování. Hlavním tématem první fáze je však výuka použití střelné zbraně a bezpečné manipulace s ní. Po splnění předepsaných

podmínek je frekventantům vydáno osvědčení o použití střelné zbraně v podmínkách Vězeňské služby ČR (§ 18 zákona č. 555/1992 Sb. v platném znění).

Dále je frekventant prostřednictvím přednášek a seminářů seznamován s platnou legislativou týkající se výkonu služby příslušníka VS ČR, seznamován s náplní služebních i humanitních předmětů. Praktická výuka kromě výše uvedené střelecké přípravy, na kterou je kladen důraz, zahrnuje techniky sebeobrany a provedení služebního zákroku, příkládání donucovacích prostředků a také prohlídku balíků na výskyt nepovolených předmětů (drogy, mobilní telefony, zbraně apod.).

Druhá část kurzu je zaměřena na rozšíření teoretických znalostí a dovedností získaných v první části. Dále je zde prostor na vyhodnocení plnění plánu praktické přípravy (záznam o průběhu Základní odborné přípravy), který je sestaven a vyhodnocován zástupcem vedoucího oddělení vězeňské a justiční stráže pro služební přípravu.

Třetí fáze kurzu se soustředí na opakování a prohlubování znalostí a dovedností, které je ukončeno závěrečnou klasifikací z jednotlivých předmětů. V posledním týdnu probíhají komisionální závěrečné zkoušky, které prověřují jak teoretické znalosti, tak praktické služební dovednosti. (Horna, 2006)

Pro přehlednost zde uvádím tabulku hodinových dotací jednotlivých předmětů kurzu Základní odborné přípravy typ „A“. Kurz trvá celkem 13 týdnů a zahrnuje celkem 420 hodin přípravy, z čehož 280 hodin zabírá služební příprava:

Tabulka č. 1 „Hodinové dotace předmětů kurzu

Základní odborné přípravy typ „A“

Č.	Vyučovaný předmět	Hodinová dotace			
		1. soustředění	2. soustředění	3. soustředění	celkem
SLUŽEBNÍ PŘEDMĚTY					
1	Pořadová příprava	18	12	0	30
2	Služební příprava	28	18	12	58
3	Výkon trestu odnětí svobody	14	12	8	34
4	Výkon vazby	8	6	6	20

5	Speciální příprava	28	12	6	46
6	Základy sebeobrany	18	22	20	60
7	Modelové situace	8	8	8	24
8	Exkurze Památník Praha-Pankrác	0	8	0	8
HUMANITNÍ PŘEDMĚTY					
1	Právo	16	14	16	46
2	Psychologie	14	10	10	34
3	Pedagogika	12	12	6	30
4	Profesní etika	8	6	6	20
5	Ekologie	0	0	2	2
6	Drogy	0	0	2	2
7	Administrativa, třídnické hodiny	4	0	2	6
	CELKEM	176	140	104	420

3.5 Praxe I. II a období před vykonáním služební zkoušky

Praxe I a II jsou dvě zpravidla dvouměsíční etapy, v nichž příslušník vybavený základními teoretickými a praktickými dovednostmi je zařazován na své služební místo, na které je ustanoven a které bude po ukončení nástupního kurzu vykonávat. Praxe slouží k propojení teoretických poznatků a praktických nácviků se skutečnou prací na svém služebním místě ve vazební věznici. Příslušník získává zpravidla hlubší vhled do činností, které si vyzkoušel již v tzv. přípravném období a seznamuje se plně se specifiky Vazební věznice Praha-Ruzyně. Získává přehled o vnitřních předpisech, které upravují specifické činnosti a odlišnosti Vazební věznice Praha-Ruzyně od ostatních věznic a vazebních věznic.

Závěrem první a druhé praxe ve vazební věznici je aktualizován a vyhodnocován Záznam o průběhu Základní odborné přípravy. Ten ve věznici vypracovává zástupce vedoucího oddělení vězeňské a justiční stráže pro služební přípravu a na straně Institutu vzdělávání VS ČR jej doplňují třídní učitelé příslušníků na konci prvního a druhého bloku kurzu Základní odborné přípravy.

3.6 Složení služební zkoušky

Po úspěšném zakončení Základní odborné přípravy je příslušník zařazen na svém služebním místě ve věznici až do doby vykonání služební zkoušky. Tato novinka vyplývá

z litery zákona č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostního sborů ve znění pozdějších předpisů, který je účinný od 1. 1. 2007.

Zákon rozděluje služební poměr příslušníka na dvě etapy. První etapou je služební poměr na dobu určitou v délce tří let. Do tohoto poměru na dobu určitou je zařazen každý nově nastupující příslušník. Do služebního poměru na dobu určitou v trvání jednoho roku se zařazuje ten příslušník, jenž byl ve služebním poměru příslušníka bezpečnostních sborů nebo vojáka z povolání alespoň tři roky. Etapa služebního poměru na dobu určitou má za cíl ověřit způsobilost příslušníka pro výkon služby. V rámci této etapy musí každý nově přijatý příslušník úspěšně složit kurz Základní odborní přípravy.

Před uplynutím doby určité se koná služební zkouška, po jejímž absolvování se příslušník může dostat do služebního poměru na dobu neurčitou. Účelem této zkoušky je ověření způsobilosti k výkonu služby po teoretické a praktické stránce.

Služební zkoušky ve Vězeňské službě ČR jsou organizačně zajišťovány a provedeny Institutem vzdělávání VS ČR ve Stráži pod Ralskem. Toto je upraveno nařízením Generálního ředitele č. 91/2006 o organizaci služební zkoušky ve Vězeňské službě České republiky. Příslušníky k vykonání služební zkoušky povolává rozhodnutí ředitele Institutu vzdělávání VS ČR.

Základní náležitosti, které služební zkouška musí mít, jsou upraveny v Zákonu o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů (Zákon č. 361/2003 Sb.), nařízení vlády č. 506/2004 potom upravuje způsob přípravy na služební zkoušku, její obsah, průběh, také hodnocení a ukončení.

Při vykonávání služební zkoušky příslušník skládá zkoušku před tříčlennou zkušební komisí, kterou tvoří předseda komise (ředitel organizační jednotky) a zkoušející (učitel služebních předmětů z Institutu vzdělávání VS ČR) a vedoucí oddělení vězeňské a justiční stráže z určené organizační jednotky.

Služební zkouška má tři části: písemnou, ústní a praktickou.

Část písemná je tvořena testem, který obsahuje 24 otázek a příslušník má na jeho vypracování 60 minut. Nařízení vlády č. 506/2004 upravuje množství témat v testu, kterých je osm a jejichž znění je následující:

- ústavní pořádek České republiky,

- služební poměr příslušníků bezpečnostních sborů,
- integrovaný záchranný systém a krizové řízení,
- trestně právní a správní odpovědnost,
- ochrana utajovaných skutečností,
- ochrana osobních údajů,
- základní znalosti o Evropské unii,
- základní znalosti zásad první pomoci.

V části ústní, která navazuje na část písemnou, jsou prověřovány znalosti příslušníků ze služebních předpisů, které upravují činnosti příslušníka na místě služebního zařazení v bezpečnostním sboru. Přičemž hlavní zaměření tvoří základní povinnosti a oprávnění příslušníků a povinnosti dodržování hlásné služby.

Součástí této ústní části služební zkoušky je také praktická část, ve které příslušník musí předvést manipulaci se všemi druhy zbraní používaných ve Vězeňské službě ČR. Předvádí nabití, vybití, rozložení a složení zbraně. Dále se zkouška skládá z praktického použití donucovacích prostředků na figurantovi, z provádění preventivních prohlídek, kontroly balíků a jsou také ověřovány znalosti zásad první pomoci.

Hodnocení zkoušky je pro každou její část samostatné a to ve slovní formě, „vyhověl“ či „nevyhověl“. Příslušník, který zkoušku vykonává, je s tímto hodnocením seznámen předsedou komise ještě v den konání zkoušky. V případě, že příslušník nevyhoví v některé z částí zkoušky, může tuto část zkoušky opakovat. Není třeba opakovat celou služební zkoušku. Příslušník, který zkoušku složí úspěšně, dostane od předsedy komise písemné osvědčení o úspěšném vykonání služební zkoušky.

3.7 Celoživotní vzdělávání příslušníků Vězeňské služby ČR

Vzdělávání ve Vězeňské službě České republiky je upraveno nařízením Generálního ředitele č. 84/2007, ve kterém je stanoveno, jaké vzdělávání musí příslušník pro danou funkci splňovat. Kvalifikační předpoklady a vzdělání jsou odvozeny od nařízení vlády č. 469/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů, ve kterém je stanoven katalog prací a kvalifikační předpoklady.

Program celoživotního vzdělávání je legislativně upraven nařízením Generálního ředitele č. 5/2007 o organizaci vzdělávací činnosti ve VS ČR. Ve věznicích byly zřízeny

funkce lektorů-instruktorů pro vzdělávání, kteří se zabývají celoživotním vzděláváním všech zaměstnanců VS ČR a spolupracují s Institutem vzdělávání VS ČR.

Základ Programu celoživotního vzdělávání příslušníků tvoří specializační kurzy. Příslušníci tak získávají svou odbornou specializaci. Institut vzdělávání VS ČR doposud připravil kolem sto dvaceti specializačních kurzů.

Do spolupráce při zajišťování Programu celoživotního vzdělávání se zapojují vysoké školy univerzitního charakteru (např. Karlova univerzita v Praze, Masarykova univerzita v Brně nebo Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně), školy a státní organizace (např. Policejní akademie Praha, psychiatrické léčebny nebo Národní protidrogová centrála), nestátní organizace (např. Amnesty International, Etické fórum nebo sdružení Podané ruce) a země s partnerskými resortními vzdělávacími institucemi (Bavorsko, Sasko, Dolní Sasko, Francie, Rakousko, Norsko, Polsko a Slovensko).

Celoživotní vzdělávání příslušníků VS ČR shrnuje deset stupňů:

1. první stupeň zahrnuje Základní odbornou přípravu. Vztahuje se na všechny nově přijaté příslušníky a probíhá formou nástupních kurzů a školení,
2. druhý stupeň tvoří služební a profesní příprava jako systematické školení příslušníků a občanských zaměstnanců ve všech organizačních jednotkách VS ČR,
3. třetím stupněm je studium na středních civilních školách, kde si příslušníci doplňují předepsané středoškolské vzdělání,
4. čtvrtý stupeň tvoří studium na vysokých školách, postgraduální studium a doktorandská studia,
5. pátý stupeň tvoří jádro celoživotního vzdělávání, systém rozšiřujících a specializačních kurzů určených podle katalogu funkcí pro jednotlivé funkce ve VSČR, které by měl každý příslušník absolvovat,
6. šestý stupeň se orientuje na vzdělávací aktivity konané díky evropským strukturálním fondům, jako byl program PHARE, jazykové vzdělávání, problematika Evropské unie, další přednášky a cizojazyčné workshopy,
7. v sedmém stupni je zahrnuto vzdělávání prostřednictvím nestátních organizací,
8. osmý stupeň tvoří zahraniční kontakty, cesty a vzájemná výměna zkušeností,
9. devátý stupeň se zaměřuje na působení příslušníků Vězeňské služby ČR na středních a vysokých školách formou přednášek, konzultací a publikační

činnosti, práce na diplomových pracích, jejich vedení, také vypracování oponentských posudků, poradenské činnosti, účast na konferencích a seminářích,

10. stupeň desátý je tvořen širokými aktivitami environmentální výchovy ve Vězeňské službě ČR i mimo ni.

EMPIRICKÁ ČÁST

V empirické části navážu na teoretická východiska práce popsaná v předchozí teorii a popíši metodologii výzkumu, jeho omezení a popíši jeho realizaci. Následně budu zjištěné poznatky prezentovat a v závěru navrhnou doporučení.

4 METODOLOGIE DIPLOMOVÉ PRÁCE

Na základě znalostí problematiky adaptačního procesu příslušníků ve Vazební věznici Praha-Ruzyně jsem si stanovil hlavní výzkumnou otázku (dále jen HVO): „*Jaké jsou bariéry adaptačního procesu příslušníků Vazební věznice Praha-Ruzyně?*“

HVO je poznávacím cílem této práce. Rozpoznání bariér adaptačního procesu může přispět k zefektivnění a zkvalitnění adaptačního procesu příslušníků Vazební věznice Praha-Ruzyně. V době, kdy jsou snižovány objemy prostředků na vzdělávání pracovníků a za velké personální fluktuace ve Vazební věznici Praha-Ruzyně je zkrácení a zkvalitnění adaptačního procesu klíčovým posláním zaměstnanců odpovědných za vzdělávání nových pracovníků.

Vzhledem k realizaci adaptačního procesu, vysoké fluktuaci zaměstnanců a snižováním tabulkových míst v souvislosti s finančními úsporami, je pro Vazební věznici Praha-Ruzyně stěžejní, aby nový příslušníci ukončili adaptační proces do doby ukončení nástupního kurzu Základní odborné přípravy, tj. do 8 až 9 měsíců od nástupu do služebního poměru. Po úspěšném zakončení kurzu Základní odborné přípravy jsou příslušníci zpravidla kolegy a nejbližšími nadřízenými považováni za tzv. „hotové příslušníky“, mají tedy celý rozsah problematiky teoreticky zvládnutý. Z výše popsaných důvodů tedy zaměstnavatel požaduje, aby v době ukončení teoretického vzdělávání měli příslušníci tyto teoretické poznatky prakticky zvládnuté a mohli pod dozorem plně vykonávat svoji funkci.

Požadavek na zkrácení orientace pracovníků je rovněž limitován kurzem Základní odborné přípravy, tedy do odjezdu na kurz Základní odborné přípravy, přičemž tato doba se pohybuje od jednoho do tří měsíců dle nejbližšího data konání nástupního kurzu, kterého se příslušník může zúčastnit. Požadavkem zaměstnavatele tedy je, aby se příslušník v době odjezdu na kurz Základní odborné přípravy plně orientoval v celé vazební věznici, na svém pracovišti a mohl tak získané poznatky konfrontovat s praktickým výkonem služby.

Požadavek na zkvalitnění adaptačního procesu vychází především z bezpečnostního hlediska. Ve Vazební věznici Praha-Ruzyně je díky vysoké fluktuaci zastoupeno vysoké procento příslušníků do tří let služby. Tito noví příslušníci představují pro věznici bezpečnostní riziko, jelikož ještě nemají sami dostatek zkušeností ke zvládnutí mimořádných situací, které se vyskytují pouze zřídka. Vzniká tak požadavek na zkvalitnění adaptačního procesu a vzdělávání příslušníků tak, aby co nejvíce eliminoval možná bezpečnostní pochybení ze strany příslušníků a předcházel tak vzniku mimořádných situací.

K zodpovězení HVO jsem formuloval dílčí výzkumné otázky (dále jako DVO). Pro zodpovězení HVO a DVO jsem využil metody dotazníkového šetření s novými příslušníky Vazební věznice Praha-Ruzyně.

Dále jsem využil metody studia dokumentů, které jsou k danému tématu vydány v legislativě České republiky, vydány Generálním ředitelstvím Vězeňské služby České republiky, Institutem vzdělávání VS ČR ve Stráži pod Ralskem a také interními materiály Vazební věznice Praha-Ruzyně.

Dotazníkové šetření s příslušníky jsem zvolil především z organizačních důvodů. Ve věznici pracuje k 1. lednu 2010 necelá stovka příslušníků ve služebním poměru kratším než je doba 3 let, tedy do doby vykonání služební zkoušky. Dobu do vykonání služební zkoušky považuji pro účely této práce za adaptační období. Vycházím zejména z legislativy a skutečnosti, že do doby tří let je příslušník veden jako tzv. řízená praxe. Takový příslušník není oprávněn vykonávat samostatně důležité činnosti. Z téměř sta příslušníků jsem se dotázal čtyřiceti z nich. V rámci šetření se vrátilo 32 dotazníků, z čehož dva byly kvůli neúplnosti ze šetření vyřazeny. Celkem tedy vycházím z třiceti dotazníků.

Při výběru účastníků výzkumu jsem vycházel z kritérií, kterými byla zaprvé délka praxe, tedy aby příslušník nebyl ve služebním poměru déle než dva roky. Druhým kritériem byla služební směna. Vycházel jsem ze skutečnosti, že příslušníci do dvou let mohou sloužit pouze na oddělení vězeňské a justiční stráže a na oddělení vězeňské a justiční stráže jsou čtyři strážní směny, velká eskortní směna, psovodi a strážní-řidiči. Dotazníky jsem rozdělil mezi směny tak, aby byly poměrně zastoupeny vzhledem k počtu příslušníků. Počet dotazníků pro jednotlivé strážní směny jsem rozdělil poměrně vzorcem počet lidí ve směně x 0,3.

Vzhledem ke svému pracovnímu zařazení na pozici pracovníka zodpovědného za vzdělávání příslušníků jsem pro vzhled do problematiky nevolil metodu rozhovoru s aktérem vzdělávání na straně organizace.

Dotazník pro pracovníky jsem vypracoval jak s otázkami uzavřenými, tak s otázkami s možností otevřené odpovědi. Otázky do dotazníku jsem formuloval jednoznačně, tak abych se vyvaroval sugestivních či negativně formulovaných otázek. Všemi otázkami v dotazníku se ptám respondenta na informace, které jsou subjektivního charakteru, a mohu je získat pouze z výpovědi respondenta. Ostatní informace, které tyto subjektivní informace doplňují, jsem získal studiem dokumentů.

4.1 Cíle výzkumu

Poznávacím cílem této diplomové práce je HVO: „*Jaké jsou bariéry adaptačního procesu příslušníků Vazební věznice Praha-Ruzyně?*“ Odpověď na tuto otázku pomůže k získání přehledu o bariérách adaptačního procesu příslušníků, které zabraňují rychlému osvojení nové pracovní role a také k plnému zapojení příslušníka do pracovní činnosti.

Na základě těchto poznatků jsem sestavil doporučení pro zkrácení a zkvalitnění adaptačního procesu. HVO jsem zodpověděl na základě odpovědí na DVO.

4.1.1 Dílčí výzkumné otázky

Charakteristiky adaptačního procesu, které jsem popsal v teoretické části, jsem využil při formulaci dílčích výzkumných otázek (DVO).

První DVO jsem zaměřil na subjektivní vnímání adaptačního procesu příslušníky: *DVO 1: „Jak vnímají příslušníci svůj adaptační proces ve Vazební věznici Praha-Ruzyně?“*

Druhá DVO je zaměřena na prvky usnadňující adaptaci nových příslušníků: *DVO 2: „Které prvky by dle názoru příslušníků vedly k jejich rychlejší a kvalitnější adaptaci?“*

Třetí DVO mapuje překážky vyskytující se v rámci adaptačního procesu příslušníků: *DVO 3: „Jaké překážky se u příslušníků vyskytly během plnění služebních úkolů v rámci adaptace?“*

Čtvrtá DVO se zaměřuje na stěžejní prvky současného adaptačního procesu: *DVO 4: „Které prvky adaptačního procesu jsou pro příslušníky klíčové?“*

Pátá DVO se věnuje využití systému vzdělávání v rámci adaptace příslušníků: *DVO 5: „Přispívá stávající systém vzdělávání k urychlení adaptačního procesu?“*

Šestá DVO se zaměřuje na hodnocení kvality vzdělávacího procesu: *DVO 6: „Jaká je kvalita vzdělávacího procesu v rámci adaptačního období příslušníků ve Vazební věznici Praha-Ruzyně?“*

Operacionalizace DVO je uvedena v příloze č. 1.

5 REALIZACE VÝZKUMU

Výzkum jsem realizoval v období od března 2009 do dubna 2010. Výzkum jsem sestavil na základě teoretických poznatků tak, aby odpověděl na jednu hlavní a šest dílčích výzkumných otázek.

Dotazníkové šetření jsem nejprve ověřil pilotáží na vzorku třech příslušníků splňujících kritéria služebního poměru na dobu určitou, tedy do doby vykonání služební zkoušky. Čas vyplňování dotazníku byl v rozpětí 7 až 14 minut.

Na základě vyplněných dotazníků a ústní zpětné vazby jsem upravil formulaci otázek č. 1., 7., 9. a 10. Dále jsem přidal prostor pro náměty a poznámky na konci dotazníku. Jako poslední úpravu jsem zúžil rozsah sémantického diferenciálu ze sedmi bodů na pět.

Realizaci dotazníkového šetření jsem nejprve prodiskutoval s vedoucím oddělení vězeňské a justiční stráže, na jehož oddělení jsem následně výzkum realizoval. Vedoucímu oddělení jsem představil jak konečnou formu dotazníku, tak i cíle výzkumu a očekávané přínosy pro revizi adaptačního procesu. Abych se vyhnul zkreslení při odpovědích příslušníků, kteří jsou zároveň mými podřízenými, zadal jsem dotazníky a instrukce sekretářce oddělení, která je následně předala přímo dotazovaným.

Dílčí výzkumnou otázku č. 6 jsem zpracoval zejména na základě analýzy dokumentů týkajících se vzdělávání příslušníků ve Vazební věznici Praha-Ruzyně a souvisejících vnitřních předpisů. Analýzu jsem provedl před dotazníkovým šetřením v měsících září 2009 až březen 2010.

Díky tomu, že dotazníkové šetření bylo zadáváno prostřednictvím třetí osoby, účastníci šetření a takto získaná data zůstávají plně anonymní.

6 OMEZENÍ VÝZKUMU

Tento výzkum je limitován zejména možností ovlivnění osobou tazatele, jak z pohledu vztahu s respondenty, tak při interpretaci získaných dat.

Nejsilnějším omezením, které vnímám, je skutečnost, že jsem ve Vazební věznici Praha-Ruzyně jedním z hlavních aktérů adaptačního procesu nových příslušníků. Jsem součástí celého procesu, celý proces nejenom pozoruji, ale také se ho aktivně účastním.

K dalším limitům patří zejména omezené časové a finanční prostředky tazatele.

Jako další limit dotazníkového šetření lze uvést i možnost, že jsem neměl přímou kontrolu nad instrukcemi, které dostali dotazovaní před vyplněním dotazníku.

Jako následný limit vidím možnost ovlivnění interpretace dat na základě mé hodnotové orientace a vztahu k tématu, zejména pod vlivem faktu, že v dotazníkovém šetření může být dotazovanými hodnocena také má práce.

V neposlední řadě může jako omezení být vnímáno sestavení samotného dotazníku, které podléhalo potřebám mé diplomové práce a vycházelo částečně také ze znalosti prostředí. Nejde o standardizovaný dotazník, což může být vnímáno také jako omezení.

Výzkum nemohl být realizovaný metodou osobních rozhovorů. Jelikož pracuji jako nadřízený dotazovaných osob, vztah nadřízený-podřízený by determinoval získaná data. Dále ve výzkumu nepoužiji vlastních pozorování, jelikož mohou být zkreslena mými názory, očekáváními a funkcí, kterou vykonávám.

Získaná zjištění budou použita pro návrh zlepšení adaptačního procesu příslušníků Vazební věznice Praha-Ruzyně a nelze je zobecnit pro žádnou další věznici či vazební věznici v rámci České republiky.

7 ODPOVĚDI NA DÍLČÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY

V této kapitole odpovím na dílčí výzkumné otázky tak, že nejprve seznámím čtenáře se získanými daty a na jejich základě následně přejdu k výzkumným závěrům.

7.1 Dílčí výzkumná otázka č. 1.

DVO 1: „Jak vnímají příslušníci svůj adaptační proces ve Vazební věznici Praha-Ruzyně?“

7.1.1 Získaná data

Tato otázka byla zjišťována dotazníkem a operacionalizovány byly otázky: zda bylo vstupní školení, které prováděl lektor-instruktor nebo ZVOVaJS SP pro příslušníky dostatečné; zda bylo uvedení na pracoviště a představení kolegům dostatečné; jak moc příslušníkům pomáhali v počáteční orientaci na pracovišti jejich spolupracovníci a zda mohou příslušníci nyní plně vykonávat svoji funkci.

Tabulka č. 2 „Vnímání adaptačního procesu příslušníky“

Ukazatel	Hodnota odpovědi (číselná a procentuelní)							
	Ne		spíše ne		spíše ano		ano	
Spokojenost se vstupním školením	4	13%	4	13%	14	47%	8	27%
Spokojenost s uvedením na pracoviště	0	0%	0	0%	11	37%	19	63%
Hodnocení podpory kolegů	0	0%	2	7%	9	30%	19	63%
Ukončený adaptační proces	0	0%	2	7%	8	27%	20	67%

Na otázku číslo 1, zda bylo pro příslušníky vstupní školení dostatečné, odpověděli celkem „ano“ a „spíše ano“ dotazovaní v 73% případů. Se školením bylo spíše spokojeno 47 procent dotazovaných a 27% bylo se školením spokojeno. Nespokojeno a spíše nespokojeno bylo shodně 13% procent příslušníků. U dotazovaných, kteří odpověděli „spíše ne“ a „ne“ se v doplnění otázky objevily požadavky na konkrétní informace o daném zařazení a stížnosti na příliš velké množství informací.

U otázky číslo 2, zda bylo pro příslušníky představení kolegům dostatečné, odpověděla většina dotazovaných „ano“ (63%) a 37% dotazovaných odpovědělo „spíše ano“. Žádný dotazovaný nevedl odpověď „ne“ a „spíše ne“.

Otázka číslo 3, jak moc pomáhali příslušníkům v počáteční orientaci na pracovišti spolupracovníci, byla stejně jako v předchozí otázce většinou zodpovězena kladně odpovědí „ano, plně pomáhali“ (63%). U třetiny dotazovaných se objevila odpověď „ano,

spíše pomáhali“. Pouze dvakrát se objevila odpověď „spíše nepomáhali“. Jako doplnění negativní odpovědi, v jakých oblastech by příslušníci potřebovali od spolupracovníků více pomoci, uvedli oba dotazovaní „nevím“.

Na otázku číslo 4, zda mohou nyní příslušníci plně vykonávat svou funkci, odpověděla většina (67%) respondentů „ano“. Někteří tuto odpověď doplnili časovým údajem (5 dotazovaných) a 3 dotazovaní uvedli „po skončení nástupního kurzu“. Časový údaj, kdy byli příslušníci schopni vykonávat svoji funkci, byl v rozpětí 3 až 7 měsíců po nástupu do služebního poměru. Ve 27 procentech případů uvedli dotazovaní odpověď „spíše ano“ a pouze dva dotazovaní nejsou podle odpovědi plně schopni vykonávat nyní svou funkci (odpověď „spíše ne“). Ti, co odpověděli „spíše ne“ jako doplnění uvedli „po zapracování“ a „nevím“.

7.1.2 Výzkumné závěry

V rámci první dílčí výzkumné otázky jsem zkoumal, jak vnímají příslušníci adaptační proces. Ze získaných dat k ukazateli „Spokojenost se vstupním školením“ vyplynulo, že tato část adaptačního procesu je příslušníky vnímána pozitivně. Pouze čtvrtina všech dotázaných byla se vstupním školením nespokojena. Jako možné příčiny bylo mezi dotazovanými vnímáno příliš velké množství nových informací a také jakési „obecnost“ podávaných informací, které se nevztahují ke konkrétní funkci, na kterou bude příslušník zařazen.

Armstrong (2002) uvádí, že informační kurzy pro nové pracovníky mají obsahovat informace o organizaci, jejich službách, poslání a hodnotách. Dle studia dokumentů bylo zjištěno, že nový příslušník je v rámci přípravného období seznámen pouze se základními informacemi a pravidly potřebnými pro služební výkon. Mezi základní úkoly tohoto školení patří: seznámení příslušníka se zásadami vystupování, zdravení a služební zdvořilosti (4 hodiny); rámcová orientace ve vybraných právních normách (16 hodin); seznámení se všemi typy střelných zbraní (4 hodiny); seznámení s donucovacími prostředky (2 hodiny); seznámení s radiostanicí a další spojovací technikou (2 hodiny); prohlídka areálu věznice (4 hodiny) a seznámení s aktuálním Přehledem mimořádných událostí ve vězeňství (4 hodiny). (Horna, 2006)

Celkově se jedná o 36 hodin vstupního školení, které je od začátku cíleno pouze na informace důležité pro výkon služby. Chybí tedy podrobnější informace o odlišnostech výkonu služby na různých stanovištích, informace o poslání a hodnotách organizace. Přes

tyto výhrady se v hodnocení vstupního školení objevilo pouze 26% dotazovaných, kteří hodnotí vstupní školení jako nedostatečné.

Jak uvádějí St. John (1980) a Koubek (1995), při vstupu do organizace je pro nové zaměstnance přínosný tzv. „orientační balíček“, který obsahuje různé písemné materiály a usnadňuje jim adaptační proces. Na základě studia dokumentů vyplynulo, že tento balíček není ve Vazební věznici Praha-Ruzyně poskytován. Příslušníci místo něj dostávají předepsaný soubor právních předpisů, které jim usnadňují přípravu na nástupní kurz Základní odborné přípravy. (Horna, 2006)

Sto procentně pozitivně hodnocený ukazatel „Spokojenost s uvedením na pracoviště“ indikuje nezpochybnitelnou spokojenost příslušníků s přestavením a uvedením na pracoviště. Podle Armstronga (2002) je ideální, když je na pracoviště pracovník uváděn svým přímým nadřízeným. Koubek (1995) doplňuje, že by se tohoto aktu měli účastnit také osoby z personálního oddělení a osoby pověřené zasvěcením nováčka do chodu organizace. Toto se odráží i v samotné praxi uvádění nových příslušníků na pracoviště Vazební věznice Praha-Ruzyně. Personální oddělení předá nováčka zástupci vedoucího oddělení vězeňské a justiční stráže pro služební přípravu, který provede a zajistí nezbytná školení k výkonu služby a následně pracovníka předá jeho nejbližšímu nadřízenému, který jej představí na pracovišti a provede s ním další nezbytné úkony. Na základě vlastních zkušeností ve funkci zástupce vedoucího oddělení vězeňské a justiční stráže pro služební přípravu spatřuji v takto vysokém hodnocení ukazatele spokojenosti s uvedením na pracoviště zejména individuální přístup a řídicí schopnosti nejbližších nadřízených služebníků, kteří každému z nově příchozích věnují osobní pozornost a péči.

Další ukazatel „Hodnocení podpory kolegů“ vykazuje velmi podobnou tendenci jako předchozí ukazatel. Více než devadesát procent příslušníků je s podporou kolegů při uvádění na pracoviště spokojeno. Podle Koubka (2006) je nejenom podpora nadřízených, ale také podpora spolupracovníků nesmírně důležitá při formálním i neformálním vřazení nového pracovníka a jeho sžití s pracovním kolektivem. Podle Stýbla (2003) je jedním z pohledů na adaptační proces jeho rozdělení na formální a neformální adaptaci. Zatímco formální adaptace je plánovitý proces zabezpečený zejména personálním útvarem, pověřenými pracovníky a přímým nadřízeným nového pracovníka, pro nováčka bývá významnější spíše spontánní neformální zařazování a sžívání s novým pracovním týmem. Tomu odpovídají i výpovědi dotazovaných. Formální adaptaci, která je reprezentována

prvním ukazatelem, hodnotili mnohem zdrženlivěji než následující dva ukazatele, které směřují spíše do oblasti neformální adaptace.

Čtvrtým ukazatelem byl „Ukončený adaptační proces“. Téměř všichni dotazovaní (94%) souhlasili s tvrzením, že mohou plně vykonávat svoji funkci. Jako okamžik, kdy mohli poprvé plně vykonávat svoji funkci, část dotazovaných uvedla dokončení nástupního kurzu. Další část dotazovaných uvedla časový údaj, který se svým rámcem blížil ukončení nástupního kurzu. Budeme-li vycházet z Koubkova (2003a) členění orientace nových pracovníků na celoorganizační, útvarovou a orientaci na konkrétní pracovní místo, můžeme se domnívat, že příslušníci považují svoji adaptaci či orientaci ukončenou až na základě zvládnutí celopodnikové orientace, která je realizovaná prostřednictvím ukončeného kurzu Základní odborné přípravy.

Odpověď na DVO 1: Nově příchozí příslušníci Vazební věznice Praha-Ruzyně vnímají adaptační proces pozitivně, jsou spokojeni se vstupním školením, které je zaměřeno zejména na předání nezbytných informací pro výkon služby. Představení nadřízenými na pracovišti je považováno za dostatečné. Pomoc kolegů při uvádění na pracoviště je podle odpovědí dotazovaných vnímána jako silná. Neformální složka adaptace je hodnocena pozitivněji než složka formální.

7.2 Dílčí výzkumná otázka č. 2.

DVO 2: „Které prvky by dle názoru příslušníků vedly k jejich rychlejší a kvalitnější adaptaci?“

7.2.1 Získaná data

Tato otázka byla zjišťována dotazníkem. Operacionalizované otázky byly: co by měl zaměstnavatel pro nové příslušníky udělat, aby jim usnadnil rychlé zapracování na jejich služebním místě; jaké informace by příslušníkům pomohli rychleji zvládat výkon služby a v čem by nejbližší nadřízený měl vyjít příslušníkům vstříc, aby se co nejrychleji orientovali ve výkonu funkce. Všechny tři otázky vztahující se k DVO 2 byly otevřené.

U otázky číslo 5, co by měl zaměstnavatel pro nové příslušníky udělat, aby jim usnadnil rychlé zapracování na jejich služebním místě, byly odpovědi rozloženy do tří tematických bloků. V první části se vyskytovaly odpovědi, které se odkazovaly na pomoc zkušenějšího kolegy („vykonávat službu pod vstřícným a zkušeným příslušníkem“ nebo „vyčlenit jednoho kolegu na delší dobu k řádnému zaškolení“).

Další skupinou byla obecná péče zaměstnavatele a podpora nadřízených, například odpověď „věnovat se jim, radit, podporovat vycházet vstříc“.

Stejně zastoupenou oblastí byly požadavky na přehlednější, dostupné a včasné informace na jednotlivých stanovištích, například odpověď „dostatečné informace na konkrétních stanovištích“. Jeden dotazovaný uvedl, že by rád strávil více času teoretickou částí a více se dozvěděl o možných nebezpečných situacích. Jednalo se o příslušníka či příslušnici, který je ve služebním poměru po dobu kratší než jeden rok. Ostatní dotazovaní nechali tuto otázku bez odpovědi nebo odpověděli „nevím“.

Z odpovědí, které příslušníci uvedli pro otázku číslo 6, jaké informace by příslušníkům pomohli rychleji zvládat výkon služby, vyplývá, že je pro ně nejdůležitější včasné sdělení informace. V pěti případech dotazovaní uvedli, že je pro ně stěžejní dozvědět se důležité informace dříve než budou za jejich neznalost potrestáni. Celkem devět dotazovaných uvedlo k otázce č. 6 odkaz na včasné předání informací. Dostupnost informací byla důležitá pro pět dotazovaných. Předávání pouze těch důležitých informací by rychleji pomohlo zvládat výkon služby podle odpovědí v dotazníku třem příslušníkům. Dva dotazovaní uvedli, že množství informací, které mají, je pro výkon služby dostatečné. Ostatní příslušníci odpověděli na tuto otázku „nevím“.

U otázky číslo 7, v čem by měl příslušníkům nejbližší nadřízený vyjít vstříc, aby se co nejrychleji orientovali ve výkonu funkce, byla nejčastější odpovědí „vykonávat službu na své zařazení, pozici, funkci“ (tato nebo podobná odpověď byla uvedena v pěti případech). Celkem čtyřikrát se v odpovědích objevil odkaz na seznámení se s nebezpečnými informacemi nebo situacemi, které mohou na konkrétním stanovišti při výkonu služby nastat. Většina dotazovaných (N=13) neměla k přístupu nejbližšího nadřízeného v otázce rychlejší orientace ve výkonu své funkce připomínky. Tuto spolupráci považovali dotazovaní za velmi dobrou v sedmi případech. Jeden z příslušníků na tuto otázku neodpověděl.

7.2.2 Výzkumné závěry

Druhá dílčí výzkumná otázka se zabývala hledáním prvků, které by dle názorů příslušníků vedly k jejich rychlejší a kvalitnější adaptaci. V dotazníkovém šetření na DVO 2 odpovídaly tři otevřené výzkumné otázky s ukazateli podpory zaměstnavatele, podpory informační a podpory nadřízených.

Ukazatel podpory zaměstnavatele poukázal na důležitost mentoringu pro mladé příslušníky. Dosavadní praxe, kdy jsou noví příslušníci sice formálně přiřazováni k tzv. „patronům“ je tak vnímána jako nedostatečná, je zde apel na mentorské působení jednoho konkrétního zkušenějšího příslušníka po delší dobu. Dle Armstronga (2002), Koubka (1995) nebo Tureckiové (2004) by byly použitelné i metody tutoringů, asistování nebo instruktáže při výkonu práce. Tyto změny by si však vyžádaly významnou úpravu systému vzdělávání ze strany Generálního ředitelství Vězeňské služby a Institutu vzdělávání Vězeňské služby České republiky. Jelikož by tyto funkce byly přiděleny stávajícím zaměstnancům organizace, kteří by je vykonávali nad rámec svých pracovních povinností, pracovníci zařazení na funkce mentorů a tutorů by museli být k této činnosti odpovídajícím způsobem motivováni.

Podle dalších výsledků je zřejmé, že by noví příslušníci ocenili více konkrétních informací na stanovištích, kam jsou zařazováni.

Při zkoumání ukazatele informační podpory, jenž indikuje, které informace by pracovníkům pomohli rychleji zvládnout výkon služby, se ukázalo, že pro příslušníky je stěžejní včasné předávání služebně důležitých informací. Neméně důležitá je pro příslušníky také dostupnost informací. Ta může souviset i s předchozím ukazatelem, kdy se příslušníci vyjádřili pro více konkrétních informací na jednotlivých stanovištích.

Třetím zkoumaným ukazatelem, který má odpovědět na tuto DVO, byla podpora nadřízených. Příslušníci požadují po nadřízených přidělení výkonu služby na své pozici. Dále si přejí být nadřízenými informováni o možných nebezpečích, jaká skýtá výkon služby na svém stanovišti.

Odpověď na DVO 2: Podle příslušníků by k jejich rychlejší a kvalitnější adaptaci vedla intenzivnější podpora jejich zkušenějších kolegů s osobnějším přístupem. Dále by příslušníci uvítali rychlejší předávání důležitých informací od zaměstnavatele a zejména snadnější přístup ke konkrétním informacím vztahujícím se k výkonu služby na jednotlivých stanovištích. Také po svých nadřízených požadují častější službu na přidělené funkci.

7.3 Dílčí výzkumná otázka č. 3.

DVO 3: „Jaké překážky se u příslušníků vyskytly během plnění služebních úkolů v rámci adaptace?“

7.3.1 Získaná data

Tato dílčí výzkumná otázka byla zjišťována dotazníkem a operacionalizovaná byla otázka číslo 8, ve které měli dotazovaní hodnotit tvrzení (a – h) sémantickým diferencíálem.

Hodnocena byla tato tvrzení:

- a. Po přijetí do služebního poměru jsem se přesvědčil, že nejdůležitější je administrativa a člověk je až na druhém místě.
- b. Po přijetí do služebního poměru jsem byl „hozen do vody“.
- c. Po přijetí do služebního poměru jsem musel plnit samé jednoduché, podřadné úkoly.
- d. Po přijetí do služebního poměru jsem byl zavalen informacemi.
- e. Po přijetí do služebního poměru jsem zjistil, že informace, které mi na začátku sdělili lidé z personálního oddělení, se ukázaly jako nepravdivé.
- f. Po přijetí do služebního poměru jsem byl schopný získat dostatečnou pozornost nadřízených.
- g. Po přijetí do služebního poměru se zaměstnavatel přestal starat o mé pocity a názory.
- h. Po přijetí do služebního poměru jsem zjistil, že pracovníci, kteří se podíleli na mém doškolování, tuto činnost vykonávali pouze formálně.

Tabulka č. 3 „Chyby v adaptačním procesu ze strany organizace“

Tvrzení	Hodnota odpovědi									
	1		2		3		4		5	
	Plně souhlasím		Spíše souhlasím		Ani ano, ani ne		Spíše nesouhlasím		Plně nesouhlasím	
Administrativa je důležitější než člověk	7	23%	2	7%	6	20%	10	33%	5	17%
Hození do vody	5	17%	0	0%	5	16%	15	50%	5	17%
Plnění jednoduchých, podřadných úkolů	0	0%	6	20%	13	43%	11	37%	0	0%
Zavalení informacemi	12	40%	3	10%	14	47%	1	3%	0	0%
Informace z personálního nepravdivé	2	7%	7	23%	7	23%	9	30%	5	17%
Dostatečná pozornost nadřízených	3	10%	10	33%	13	43%	4	13%	0	0%
Nestarání se o pocity a názory	2	7%	0	0%	13	43%	8	27%	7	23%
Formální přístup školitelů	2	7%	0	0%	7	23%	6	20%	15	50%

V dotazníkovém šetření se ukázalo, že nejsilněji vnímanou překážkou v adaptačním procesu je pro příslušníky skutečnost, že byli po přijetí do služebního poměru doslova „zavaleni“ informacemi. Dále se jako o něco méně závažné překážky jeví skutečnosti, že administrativní je v organizaci na prvním místě před osobní hodnotou člověka a že informace, které na začátku sdělují lidé z personálního oddělení, se posléze ukazují jako nepravdivé.

Naopak nejsilněji bylo odmítnuté tvrzení, že po přijetí do služebního poměru jsou noví příslušníci tzv. „hozeni do vody“ a dále, že pracovníci, kteří se podílejí na doškolování nově přijatých pracovníků, tuto činnost vykonávají pouze formálně.

První zkoumanou překážkou v adaptačním procesu příslušníků byla převaha administrativy nad osobním přístupem. Byla zjišťována tvrzením, že administrativní je v organizaci důležitější než člověk. Toto tvrzení je jedno ze dvou, které bylo hodnoceno na všech stupních sémantického diferenciálu, tj. nemělo nulovou hodnotu na žádném stupni sémantického diferenciálu. Nejsilněji je zastoupen stupeň 4, což značí odpověď „spíše nesouhlasím“ (33% dotázaných takto odpovědělo). Na druhém místě 23 procenty stupeň „souhlasím“ a 20% stupeň 3 „ani nesouhlasím, ani souhlasím“.

Druhým zkoumaným adaptačním problémem v organizaci je takzvané „hození do vody“. U této otázky se ukázalo, že plných padesát procent dotazovaných se takto spíše necítilo (hodnotu 4 „spíše nesouhlasím“ zvolilo 50%). Dále souhlasně stejný počet dotazovaných (17%) zvolilo hodnotu 1 „plně souhlasím“ a hodnotu 5 „plně nesouhlasím“. Hodnotu číslo 2 „spíše souhlasím“ nezvolil žádný z dotazovaných. U otázky je tedy vidět spíše negativní trend odpovědi, kdy částečný nebo plný nesouhlas zvolilo 67% dotazovaných.

U třetího tvrzení, které se týkalo adaptační chyby, kdy je novým zaměstnancům přidělováno po delší dobu množství jednoduchých a podřadných úkolů, se jako u jediného tvrzení neobjevují u odpovědi žádná extrémní hodnocení. Zároveň byl nejsilněji zastoupen neutrální stupeň číslo 3 „ani nesouhlasím, ani souhlasím“ plnými 43% dotazovaných a dále odpověď „spíše nesouhlasím“ s 37%.

U čtvrtého adaptačního problému, tedy „zahlcení informacemi“, odpověď „ano“ nebo „spíše ano“ uvedlo celkem 50% dotazovaných, z tohoto počtu odpověď „ano“ uvádí plných 40%. Největší část respondentů odpovědělo „ani nesouhlasím, ani souhlasím“

celkem 47%. Žádný z dotazovaných nevyslovil úplný nesouhlas s tímto tvrzením a pouze jeden dotazovaný s ním částečně nesouhlasil.

Pátým ověřovaným tvrzením bylo podání informací lidmi z personálního oddělení, které se později ukážou jako nepravdivé. Toto tvrzení je druhým z celkově dvou, u kterých dotazovaní volili všechny nabízené odpovědi. Nejvíce dotazovaných „spíše nesouhlasí“, celkem 30%. Dále 23% dotazovaných volí možnost jak „spíše souhlasím“, tak i „ani nesouhlasím, ani souhlasím“.

Šestý adaptační problém prezentuje negace ověřovaného tvrzení, že po přijetí do služebního poměru byl příslušník schopen získat dostatečnou pozornost nadřízených. Úplný či částečný souhlas s tímto tvrzením uvedlo celkem 43% dotazovaných, stejně jako odpověď „ani nesouhlasím, ani souhlasím“. Pouze 13% dotazovaných částečně nesouhlasí s tímto tvrzením a plný nesouhlas neuvedl žádný z dotazovaných.

Sedmé tvrzení uvádí, že po přijetí příslušníka do služebního poměru se o něj a jeho pocity přestal zaměstnavatel starat. Úplný souhlas s tímto tvrzením uvedlo pouze 7% dotazovaných a částečný souhlas neuvedl žádný z dotazovaných. Na opačném pólu stupnice, tedy částečný nebo úplný nesouhlas uvedla celá polovina dotazovaných. Nejpočetnější skupinu však tvoří dotazovaní, kteří s výrokem „ani nesouhlasí, ani souhlasí“.

Poslední tvrzení, které indikuje pouze formální přístup pracovníků, kteří se účastní doškolování nových příslušníků, bylo dotazovanými plně či částečně odmítnuto v plných 70%. Souhlas s tímto tvrzením na druhé straně uvedli pouze dva dotazovaní, tedy 7% všech dotazovaných.

7.3.2 Výzkumné závěry

Třetí dílčí výzkumná otázka měla zodpovědět, jaké překážky se u příslušníků vyskytly při plnění služebních úkolů v rámci adaptace. Z dotazníkového šetření vyplývá, že polovina příslušníků se cítila být zavalena informacemi. Vzhledem ke školení, která příslušníci absolvují a k materiálům, které jsou jim předávány, se pro příslušníky jeví nejsložitější zvládnutí předpisů upravujících výkon služby jako například Zákon o výkonu vazby, Řád výkonu vazby, Zákon o výkonu trestu odnětí svobody, Řád výkonu trestu odnětí svobody, Nařízení Generálního ředitele o vězeňské a justiční strážní a další. Jedná se řádově o více než dvě stě stran textu v podobě právních norem psaných právníckou terminologií.

Příslušníci jsou sice v šestnácti hodinách poučeni o těchto normách, ovšem nedostávají žádné srozumitelnější vysvětlení, například nějaký text nebo výpis, který by se vztahoval k informacím, které budou z těchto obsáhlých norem uplatňovat v praxi.

Druhou nejčastěji uváděnou překážkou byla převaha administrativy nad osobní hodnotou člověka v organizaci. Tvrzení bylo uváděno v poměru 30% souhlasných odpovědí a 50% nesouhlasných odpovědí. Přestože příslušníci, kteří s výrokem souhlasili, jsou v menšině, jedná se o příliš vysoké procento dotazovaných, aby mohlo být opomenuto. Na základě analýzy dokumentů vyplynulo, že všechny procesy, které se týkají hodnocení a kontroly nových příslušníků jsou vysoce formalizovány. Hodnocení, která provádí nejbližší nadřízený, jsou v písemné formě na předepsaných formulářích. Zápisy z kontrol výkonu služby nadřízených jsou v písemné formě, stejně tak se podřízený v případě nesrovnalosti v písemné formě služebního záznamu vyjadřuje.

Posledním tvrzením, které potvrdil významný počet příslušníků, bylo, že informace poskytované personálním oddělením v přijímacím řízení se později ukázaly jako nepravdivé. Personální oddělení je ve věznici oddělením samostatným a z tohoto důvodu má samostatného vedoucího. Takto může vzniknout situace, kdy příslušníkům, kteří se dotazují na budoucí výkon služby, mohou být poskytovány informace, které již nejsou aktuální, případně věrně neodrážejí současný stav.

Na druhou stranu, tvrzení, že školitelé přistupují k příslušníkům pouze formálně, odmítlo plných 70% dotazovaných. S tímto faktem může souviset skutečnost, že v současné době jsou všichni školitelé zároveň nadřízenými nových příslušníků a jsou tak do jisté míry hodnoceni dalšími nadřízenými za svou práci. Tudíž mají značnou motivaci, aby byli jejich podřízení dobře vyškoleni.

Druhým tvrzením, které bylo plnými dvěma třetinami dotazovaných odmítnuto, bylo, že příslušníci jsou po přijetí do služebního poměru tzv. „hozeni do vody“. Z analýzy dokumentů vyplynulo, že období po přijetí je pevně strukturováno dle projektu Základní odborné přípravy. (Horna, 2006) Dále je rozděleno na přípravné období, jednotlivé soustředění kurzu Základní odborné přípravy a samotné období praxe vykonávané ve věznici. V rámci všech těchto období jsou příslušníci pozvolným způsobem seznámeni se všemi náležitostmi důležitými pro výkon služby, získají praktické dovednosti a jejich nástup do skutečného výkonu služby je plynulý a pozvolný.

Jako pozitivní skutečnost můžeme vnímat to, že kromě třech výše uvedených tvrzení, nepřesáhly souhlasné odpovědi se zbývajících tvrzeními 20% dotazovaných a na straně druhé byly silně odmítány. Šlo o následující ukazatele z předkládaných tvrzení: hození do vody, plnění jednoduchých úkolů, dostatečná pozornost nadřízených, nestarání se o pocity a názory a formální přístup školitelů.

Odpověď na DVO 3: V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že se u příslušníků Vazební věznice Praha-Ruzyně vyskytují v adaptačním procesu následující překážky. Nejsilněji vnímané bylo zavalení informacemi, kdy příslušníci po přijetí do služebního poměru dostávají od školitelů obsáhlé plné znění mnoha vnitřních norem i legislativy a tyto informace pro ně nejsou žádným způsobem dále zpracovány. Další překážkou je velká administrativní zátěž, která příslušníka provází od počátku služebního poměru a v neposlední řadě je to skutečnost, že informace, které byly poskytnuty při přijímacím řízení personálním oddělením, se ukázaly jako nepravdivé. Tato překážka může být způsobena hierarchickým členěním v organizaci, kdy je ve věznici velké množství samostatných oddělení s rozdílnými pravomocemi. Tímto členěním jsou zatíženy i zájmy jednotlivých oddělení, zatímco personální oddělení se zaměřuje na získávání a přijímání nových zaměstnanců, zájmy ostatních oddělení mohou být odlišné.

7.4 Dílčí výzkumná otázka č. 4.

DVO 4: „Které prvky adaptačního procesu jsou pro příslušníky klíčové?“

7.4.1 Získaná data

Tato otázka byla zjišťována dotazníkem, operacionalizována byla otázka číslo 9, ve které měli příslušníci hodnotit sémantickým diferencialem na stupnici 1 - 5 nakolik jim jednotlivé faktory pomohly k rychlejšímu a kvalitnějšímu zvládnutí výkonu jejich funkce.

Hodnocené faktory:

- a. Vstupní školení (prováděl lektor-instruktor nebo ZVOVaJS SP)
- b. Podpora služebně nejbližšího nadřízeného
- c. Podpora kolegů
- d. Nástupní kurz ZOP
- e. Studium předpisů
- f. Rotace na stanovištích (kolečko)
- g. Výkon služby v zácviku

Tabulka č. 4 „Hodnocení důležitosti faktorů pro rychlejší a kvalitnější výkon služby“

Faktory	Hodnota odpovědi									
	1		2		3		4		5	
	Plně souhlasím		Spíše souhlasím		Ani, ani		Spíše nesouhlasím		Plně nesouhlasím	
Vstupní školení	13	43%	16	53%	0	0%	1	3%	0	0%
Podpora nadřízeného	15	50%	14	47%	1	3%	0	0%	0	0%
Podpora kolegů	13	43%	12	40%	4	13%	1	3%	0	0%
Nástupní kurz ZOP	15	50%	11	37%	4	13%	0	0%	0	0%
Studium předpisů	12	40%	13	43%	5	17%	0	0%	0	0%
Rotace na stanovištích	9	30%	6	20%	15	50%	0	0%	0	0%
Výkon služby v zácvičku	13	43%	7	23%	0	0%	10	33%	0	0%

První dva ověřované faktory měly shodně absolutně nejvyšší hodnocení u dotazovaných. U prvního faktoru, vstupního školení, projevil částečný nebo plný souhlas celkem téměř 97% dotazovaných. Pouze jeden dotazovaný spíše nesouhlasil.

I druhý faktor, kterým je podpora nadřízených, stejně jako faktor první má u dotazovaných klíčovou důležitost. Plně nebo částečně jej jako vedoucí k rychlejšímu a kvalitnějšímu výkonu služby uvedlo také 97% všech dotazovaných. Jeden dotazovaný uvedl odpověď „ani nesouhlasím, ani souhlasím“.

Podpora kolegů, která byla uvedena jako třetí faktor, získala plný či částečný souhlas u 83% všech dotazovaných. Dále 13% dotazovaných uvedlo, že „ani nesouhlasím, ani souhlasím“ a jeden dotazovaný (tedy 3%) vyjádřil částečný nesouhlas.

Stejně procento dotazovaných, tedy 87% uvedlo plně nebo částečně jako klíčový faktor nástupní kurz Základní odborné přípravy. Stejně jako u předchozího faktoru také všech zbylých 13% dotazovaných uvedlo možnost „ani nesouhlasím, ani souhlasím“.

Studium předpisů jako faktor vedoucí k rychlejšímu a kvalitnějšímu výkonu služby hodnotilo plně a částečně celkem 83% dotazovaných. Pro střední možnost „ani nesouhlasím, ani souhlasím“ bylo 17% dotazovaných.

Předposledním faktorem byla rotace na stanovištích. Polovina dotazovaných zde volila střední možnost „ani nesouhlasím, ani souhlasím“. Druhá polovina byla pro plný nebo částečný souhlas s tímto faktorem. Stal se tak faktorem s největším počtem nerozhodnutých dotazovaných.

Výkon služby v zácvičku byl posledním a nejrozporuplněji hodnoceným faktorem. Zde celkem 77% dotazovaných vyjádřilo plný nebo částečný souhlas. A celkem 33% dotazovaných volilo jako odpověď částečný nesouhlas.

7.4.2 Výzkumné závěry

Čtvrtá výzkumná otázka měla indikovat klíčové prvky adaptačního procesu pro příslušníky. Všechny ověřované faktory byly vždy nejméně polovinou dotazovaných vyhodnoceny jako přínosné. Jako klíčové se však ukázaly zejména podpora nadřízeného, vstupní školení a nástupní kurz ZOP. Naopak, nejrozporuplněji hodnocené faktory jsou rotace na stanovištích a výkon služby v zácvičku. Důležitým faktorem zůstává podpora kolegů a studium předpisů.

Odpověď na DVO 4: Klíčovými faktory adaptačního procesu pro příslušníky jsou především podpora nadřízeného, vstupní školení a nástupní kurz ZOP. Významnými faktory jsou podpora kolegů a studium předpisů.

7.5 Dílčí výzkumná otázka č. 5

DVO 5: „Přispívá stávající systém vzdělávání k urychlení adaptačního procesu?“

7.5.1 Získaná data

Tato otázka byla zjišťována dotazníkem a operacionalizována byla otázka čísla 10, ve které měli dotazovaní hodnotit, jak bylo pro výkon služby v jejich funkci přínosné následující období nebo kurz. K hodnocení byla použita stupnice 1–5, kdy 1 znamená nejlepší známku (nejpřínosnější) a 5 známku nejhorší (nejméně přínosné)

Hodnocena byla tato období:

- a. období před odjezdem do nástupního kurzu,
- b. nástupní kurz,
- c. školení a výcvik služební a profesní přípravy (střelby, sebeobrana, školení).

Tabulka č. 5 „Hodnocení základních vzdělávacích etap“

Období	Hodnota odpovědi									
	1		2		3		4		5	
	Nejpřínosnější		Spíše přínosné		Ani přínosné, ani nepřínosné		Spíše nepřínosné		Nejméně přínosné	
Období před odjezdem na ZOP	12	40%	1	3%	10	33%	7	23%	0	0%
Nástupní kurz ZOP	14	47%	10	33%	4	13%	2	7%	0	0%
Školení služební a profesní přípravy	15	50%	11	37%	4	13%	0	0%	0	0%

V dotazníkovém šetření se ukázalo, že pro výkon služby příslušníků v jejich funkci je nejpřínosnější období školení služební přípravy. Toto období je současně také nejdelším. Dotazovaní ho za plně nebo částečně přínosné považovali v 87%. Naopak, nejméně přínosným obdobím se ukázalo období před odjezdem na ZOP, pro které se jako pro plně nebo částečně přínosné vyjádřilo pouhých 43% dotazovaných. Velmi pozitivně hodnoceno období nástupního kurzu ZOP, které bylo plně nebo částečně hodnoceno jako přínosné u celkem 80% dotazovaných.

7.5.2 Výzkumné závěry

Pátá výzkumná otázka zjišťovala, zda současný systém vzdělávání přispívá k urychlení adaptačního procesu. Dotazovaní hodnotili všechny tři části vzdělávacího procesu, tedy období před odjezdem na ZOP, dále nástupní kurz ZOP a následně školení služební a profesní přípravy. Jednoznačně nejpozitivněji, zcela bez nesouhlasných odpovědí je hodnoceno školení služební a profesní přípravy. Jde o období, které trvá zpravidla dva roky až do doby vykonání služební zkoušky. Následně je také realizováno každoročně a je povinné pro všechny příslušníky v různém rozsahu dle funkce.

Odpověď na DVO 5: Všechny období vzdělávacího systému přispívají dle vyjádření dotazovaných k urychlení adaptačního procesu. Největší podíl na tom má období nejdelší, tj. služební a profesní příprava, následované kurzem Základní odborné přípravy a jako poslední je to přípravné období.

7.6 Dílčí výzkumná otázka č. 6.

DVO 6: „Jaká je kvalita vzdělávacího procesu v rámci adaptačního období příslušníků ve Vazební věznici Praha-Ruzyně?“

7.6.1 Výzkumné závěry

Tato otázka byla zodpovězena na základě studia dokumentů, vyhodnocená na základě teorie Tureckiové (2004). Uvedených jedenáct klíčových faktorů mi pomůže zhodnotit kvalitu vzdělávacího systému ve Vazební věznici Praha-Ruzyně.

7.6.1.1 Jaké jsou klíčové postavy systému organizačního vzdělávání, jejich vliv na systém a hlediska, podle nichž posuzují efektivitu celého procesu vzdělávání?

Do roku 2009 byl ve Vazební věznici Praha-Ruzyně za vzdělávání nových příslušníků zodpovědný lektor-instruktor celoživotního vzdělávání. V roce 2010 bylo tabulkové místo lektora-instruktora zrušeno bez náhrady a jeho funkční náplň byla rozhodnutím Generálního ředitele přiřčena ke stávající funkční náplni zástupce vedoucího oddělení vězeňské a justiční stráže pro služební přípravu a dále část funkční náplně převedena na personální oddělení. Vzhledem ke specifikům každé jednotlivé věznice a vazební věznice se toto převedení povinností realizovalo jiným způsobem. Ve Vazební věznici Praha-Ruzyně je proto část administrativy, kterou dříve zpracovával lektor-instruktor pro celoživotní vzdělávání, nyní zpracovávána stejnou osobou, ale ve funkci personalisty. Jedná se zejména o zpracování nejrůznějších rozhodnutí spadajících do oblasti personalistiky.

Zástupce oddělení vězeňské a justiční stráže pro služební přípravu nyní přebírá nově přijatého příslušníka po složení služební příslibu a je zodpovědný za jeho základní proškolení, předání studijních materiálů a teorii, nácvik a provedení ostrých školních střelby (střelby na střelnici pod vedením instruktora s ostrou municí). Dále za tzv. rotaci, kdy je nový příslušník střídavě umístován na všechna důležitá strážní a dozorcí stanoviště ve věznici. V průběhu této rotace je dvakrát pozván zástupcem vedoucího oddělení vězeňské a justiční stráže pro služební přípravu na jednodenní školení ze služebních předpisů a praktického provádění služebních úkonů a příkládání donucovacích prostředků. V průběhu těchto dvou jednodenních školení je nový příslušník písemně testován i ústně zkoušen.

Do povinností zástupce vedoucího oddělení vězeňské a justiční stráže pro služební přípravu patří sepsat záznam o průběhu Základní odborné přípravy a jeho doplňování v průběhu I. a II. praxe v organizaci. Částečnou zodpovědnost za proces vzdělání ve

Vazební věznici Praha-Ruzyně má i zástupce vedoucího oddělení vězeňské a justiční stráže, který fakticky zajišťuje rotaci nových příslušníků.

Největší vliv na systém vzdělávání nových příslušníků má jednoznačně zástupce vedoucího oddělení vězeňské a justiční stráže pro služební přípravu. Avšak vzhledem k tomu, že tento nový díl práce byl k této funkci nově přiřazen a vzdělávání nových příslušníků není jeho hlavní náplní práce, je personální zajištění vzdělávání nových příslušníků dlouhodobě podhodnoceno. Zástupce vedoucího oddělení vězeňské a justiční stráže hodnotí svoji práci s novými příslušníky zejména na základě výsledků ze služebních předmětů při absolvování kurzu Základní odborné přípravy a dále také na základě absolvování nebo neabsolvování služební zkoušky.

7.6.1.2 Jaký je proces identifikace vzdělávacích potřeb a výběru priorit potřeb vzdělávání?

Základní metodiky vzdělávání nových příslušníků je obecně vytvořena Institutem vzdělávání VS ČR ve Stráži pod Ralskem. V rámci této metodiky jsou vzdělávací potřeby identifikovány při základním proškolení v tzv. přípravné fázi a jsou zaznamenávány do formuláře průběhu Základní odborné přípravy. Tento formulář je po skončení přípravné fáze odeslán do Institutu vzdělávání VS ČR třídnímu učiteli, který má daného studenta ve své třídě a který garantuje jeho vzdělávání. Na základě těchto poznatků ve formuláři průběhu Základní odborné přípravy potom třídní učitel může stanovit zvláštní postup pro daného příslušníka. Stejný postup je aplikován i třídním učitelem, který po ukončení prvního a druhého bloku Základní odborné přípravy zaznamenává své poznatky do formuláře průběhu Základní odborné přípravy. Na tyto poznatky může navázat zástupce vedoucího oddělení vězeňské a justiční stráže pro služební přípravu při praxi I a II. V přípravné fázi jsou vzdělávací potřeby nových příslušníků zjišťovány jednak samotným ústním dotazováním při provádění školení, dále testovány písemnými testy. Zjišťuje se však zejména rozsah znalostí, který se porovnává s požadovanou úrovní, kterou má nový příslušník dosáhnout před nástupem do kurzu Základní odborné přípravy.

Na druhou stranu na rozdíl od bývalé funkce lektora-instruktora nemá zástupce vedoucího oddělení vězeňské a justiční stráže pro služební přípravu vzdělání ani zkušenosti, které by mohl využít při zjišťování vzdělávacích potřeb. Zjišťování vzdělávacích potřeb, které se netýká úrovně dosažených znalostí, není upraveno žádným

manuálem ze strany Generálního ředitelství ani Institutem vzdělávání VS ČR ve Stráži pod Ralskem.

7.6.1.3 Jaká je úroveň zpracování koncepce a plánů vzdělávání?

Koncepce vzdělávání je jednou z oblastí v dokumentu koncepce rozvoje Vězeňské služby ČR v letech 2005–2015. V této koncepci je řešena otázka lidských zdrojů, dotýká se však pouze tématu personálního auditu a optimalizace počtu pracovních míst, dále změny v Institutu vzdělávání VS ČR směrem k penologickému výzkumu, který Vězeňské službě ukládá Zákon č. 555/1992 Sb. V neposlední řadě je zmíněn i nový způsob využívání fondu vzdělávacích a kulturních potřeb. (Vězeňská služba České republiky, 2005) Není zde žádná zmínka o změnách ve vzdělávacím systému pro stávající či nové příslušníky. Z tohoto pohledu se dá tvrdit, že Vězeňská služba ČR nemá koncepci vzdělávání nových příslušníků.

Z hlediska vzdělávacích plánů je situace naprosto odlišná. Institut vzdělávání VS ČR má podrobně rozpracovaný plán celoživotního vzdělávání příslušníků Vězeňské služby ČR, do kterého spadá i plán a harmonogram Základní odborné přípravy. Program celoživotního vzdělávání se řídí nařízením Generálního ředitele č. 5/2007 o organizaci vzdělávací činnosti ve VS ČR.

Vzdělávací plán celoživotního vzdělávání je poměrně dobře propracovaný. Vzhledem ke zrušení tabulkového místa lektora-instruktora nemá program celoživotního vzdělávání na půdě jednotlivých věznic a vazebních věznic odborného garanta, který by byl v této oblasti partnerem Institutu vzdělávání VS ČR.

7.6.1.4 Jaká je kvalita zpracování vzdělávacího projektu?

Kvalita zpracování plánu Základní odborné přípravy příslušníků nástupní kurzu typu „A“ (Horna, 2006) je dána zejména stářím tohoto dokumentu. Tento plán byl vydán v roce 2006. V roce 2010 byl aktualizován, ale pouze nepatrně. Vzhledem k tomu samozřejmě nezachycuje ani neodkazuje k aktuálním normám ve Vězeňské službě, dostatečně nereaguje na nové trendy ve Vězeňské službě ani na změny tabulkových míst, zejména zrušení funkce lektora-instruktora ve věznicích a vazebních věznicích. O neaktuálnosti dokumentu také vypovídá bod, kdy jsou v přípravném období uváděny dvě hodiny na kontrolu poplachového vaku, přičemž tento je již více než rok zrušen.

Tento dokument je poměrně podrobně rozpracován, uvádí profil absolventa, dále vyjmenovává jednotlivé kompetence absolventa kurzu, které nazývá vědomosti, dovednosti a návyky. Uvádí učební osnovy a hodinové dotace, uvádí také podrobný učební plán a jednotlivé časové dotace u učebních předmětů pro I., II. a III. soustředění. Dále je zde velmi podrobně rozpracovaná náplň jednotlivých učebních hodin daného předmětu v rozsahu celé hodinové dotace. V dokumentu je obecně popsáno tzv. přípravné období a dále jednotlivé hodinové dotace učebních celků, které má příslušník absolvovat před nástupem do kurzu Základní odborné přípravy. Také je následně pojednáno o obecném zaměření a cílech I., II. a III. soustředění.

7.6.1.5 Je výběr typu vzdělávání dostatečně efektivní pro naplnění jeho účelu?

U služebních předmětů je rovnoměrně zastoupena teoretická příprava, tedy studium předpisů a praktická příprava, tzn. jejich praktické naplňování. U humanitních předmětů je zastoupena pouze teorie. Absolutně zde chybí předání a upevnění praktických dovedností, které by měly doprovázet teoretické vědomosti humanitního směru. Jedná se například z oblasti psychologie o komunikaci s vězňenými osobami, komunikaci s problémovými osobnostmi, efektivní zvládnání agresivity. Z oblasti etiky se jedná o tematiku zvládnání pokusů o vymáhání zvláštních privilegií ze strany vězňených osob a zvládnání uplatňování pozice moci ze strany příslušníků. Pro tento fenomén neprovázanosti mezi teorií a jejím aplikováním v praxi se podle Meiera (2009, str. 22) používá výraz „transfery mezer“.

Nepochopitelná je úplná absence vzdělávání za použití informačních technologií (e-learningu) na půdě Institutu vzdělávání VS ČR. Zejména v případě, kdy už je v několika věznicích tento typ vzdělávání využíván při školení služební a profesní přípravy.

7.6.1.6 Jaké jsou formy a metody vzdělávání?

Ve Vazební věznici Praha-Ruzyně jsou noví příslušníci vzdělávání jak metodami uplatňovanými na pracovišti, tak mimo ně. (Koubek, 2003a) Formy a metody vzdělávání se liší a na sebe navazují podle fáze, ve které se příslušník nachází. Na začátku se jedná o přípravné období, po kterém následuje kurz Základní odborné přípravy přerušovaný dvěma praxemi na pracovišti. Dále je to vlastní výkon práce, ve kterém se v rámci vzdělávání uplatňuje jak služební a profesní příprava, tak i kurzy celoživotního vzdělávání organizované Institutem vzdělávání VS ČR.

V přípravném období jsou noví příslušníci vzdělávání především prostřednictvím několika úvodních přednášek, jsou jim poskytnuty materiály k samostudiu. Po úvodních

přednáškách následuje pro nové příslušníky instruktáž, která se týká zejména použití donucovacích prostředků a použití služební zbraně a dále samotných ostrých školních střelb.

Dále jsou nováčci zařazováni k tzv. patronům, jedná se zde o formu mentoringu, individuálního vzdělávání zkušenějším kolegou. Také se na pracovišti uplatňuje metoda asistování, která se prolíná s tzv. mentoringem a nový příslušník se zde učí pracovním postupům. Poslední metodou, která se uplatňuje na pracovišti, je metoda rotace práce, kdy zaměstnanec získává zkušenosti o chodu vazební věznice službou na různých strážních stanovištích.

Při kurzu Základní odborné přípravy se jedná zejména o vzdělávání formou přednášek a seminářů, při praktické části jde zejména o instruktáž a tutoring, kdy se příslušníci učí ve skupinách odborným postupům např. kontrole zásilek a místností na nepovolené předměty, přikládání donucovacích prostředků apod.

V rámci dvou praxí na pracovišti, které přerušují kurz Základní odborné přípravy v Institutu vzdělávání VS ČR, jsou realizovány zejména metody mentoringu a asistování.

V období po skončení kurzu Základní odborné přípravy až do doby vykonání služební zkoušky, kterou příslušník musí složit zpravidla před uplynutím třetího roku ve služebním poměru, je příslušník zařazen na své služební místo, avšak stále pod dohledem tzv. patrona. Částečně se zde stále uplatňuje forma mentoringu. Nový příslušník v období po skončení kurzu Základní odborné přípravy je povinen se účastnit všech témat služební a profesní přípravy jako příslušníci, kteří již služební zkoušku mají složenou.

Služební a profesní příprava se od roku 2010 ve Vazební věznici Praha-Ruzyně realizuje nově prostřednictvím e-learningu. Tato metoda nahradila v minulosti používanou metodu hromadných přednášek. U oblastí služební přípravy, které jsou zaměřeny na praktické dovednosti, jako je např. použití sebeobrany, donucovacích prostředků, střelba ze služební zbraně, testy fyzické zdatnosti nebo nácvik služebních zákroků, se stále uplatňuje stávající metoda tutoringů spojená s metodou instruktáže. Samotný e-learning je prováděný prostřednictvím výukových elektronických dokumentů ve formátu MS Word a shrnutí ve formátu MS Powerpoint. Tyto dokumenty jsou umístěny v tzv. veřejných složkách na intranetu. Podmínkou je, aby všichni zaměstnanci měli přístup k počítači. Zaměstnanci

jsou poté ze školených témat formou testu prostřednictvím svých nadřízených minimálně jednou ročně přezkušováni.

Další možností vzdělávání pro příslušníky je forma kurzů celoživotního vzdělávání, které organizuje Institut vzdělávání VS ČR. Tyto kurzy jsou organizovány jak formou přednášek, tak seminářů, případně instruktáže nebo demonstrování. Využívána je také metoda hraní rolí, kdy příslušníci jsou takto vzděláváni ve formách nácviku komunikace s vězněnými osobami nebo se učí specifických formám služební zákroku.

K běžnému pracovnímu režimu příslušníka Vazební věznice Praha-Ruzyně patří také vzdělávání prostřednictvím metody pracovních porad, kdy se těchto porad zpravidla zúčastňují vedoucí pracovníci a všichni podřízení se se zápisem z porady prokazatelně seznámí. Tyto porady se konají zpravidla jednou měsíčně. Každodenní forma vzdělávání je pro příslušníky tzv. „rozdílení“. Toto rozdílení má pevnou, předem danou formu a průběh. Trvá cca 10 až 30 minut. V rámci rozdílení jsou příslušníci přezkušováni nadřízeným pracovníkem, který toto rozdílení vede, jsou seznamováni s průběhem předchozí služby ve vazební věznici. V rámci celé Vězeňské služby jsou jim ukládány konkrétní úkoly, které mají plnit. Příslušníci jsou tímto rozdílením také přiřazováni na jednotlivá strážní nebo dozorcí stanoviště rozkazem vedoucího příslušného oddělení. Na toto rozdílení navazuje tzv. vyhodnocení, které formálně zakončuje službu v daném dni a je při něm vyhodnocen průběh služby ve vazební věznici.

7.6.1.7 Jak jsou vybírání a diagnostikování účastníci vzdělávání?

Všichni noví příslušníci ve Vazební věznici Praha-Ruzyně se povinně zúčastňují vzdělávání. Jedná se o přípravné období, kurz Základní odborné přípravy, vlastní zařazení ve vazební věznici, služební a profesní přípravu, každodenní rozdílení a vyhodnocení. Tuto povinnost jim ukládají vnitřní předpisy platné v celé Vězeňské službě ČR.

Výběr účastníků vzdělávání funguje pouze u určitých forem vzdělávání, zejména u specializačních kurzů celoživotního vzdělávání. Příslušník je prostřednictvím svých nadřízených seznamován s nabídkou specializačních kurzů na dané pololetí, z této nabídky si vybere a prostřednictvím svého nadřízeného požádá o účast v kurzu. Nadřízený posoudí vhodnost zařazení do tohoto kurzu a podřízeného přihlásí. Většina kurzů je také kapacitně omezená, proto se definitivní seznam účastníků dovídá Vazební věznice od Institutu vzdělávání VS ČR až po odeslání přihlášek.

Další možnost výběrovosti vzdělávání je determinována dosaženým vzděláním příslušníků. Určité funkce spojené s kariérním postupem vyžadují jak určitý stupeň dosaženého vzdělání, tak některé specifické dovednosti. Například pro ředitele a zástupce organizačních jednotek je předepsána jazyková připravenost určité úrovně.

Laická diagnostika účastníků vzdělávání funguje už v přípravném období, kdy zástupce vedoucího oddělení vězeňské a justiční stráže pro služební přípravu před odjezdem nového příslušníka do kurzu Základní odborné přípravy vyplní formulář průběhu Základní odborné přípravy. V tomto formuláři je prostor pro hodnocení míry osvojení vzdělávaných témat a také specifických vzdělávacích potřeb. Tento formulář je následně doplňován třídním učitelem v kurzu Základní odborné přípravy a poté na věznici opět zástupcem vedoucího oddělení vězeňské a justiční stráže pro služební přípravu. Na základě informací obsažených v tomto formuláři může být další vzdělávání daného příslušníka upraveno dle jeho specifických potřeb zaznamenaných právě v tomto formuláři.

Za další formu diagnostiky může být považováno průběžné hodnocení podřízeného pracovníka nejbližším nadřízeným. Bývá zaznamenáváno zpravidla jednou měsíčně a na základě těchto měsíčních hodnocení je sestaveno roční hodnocení, se kterým se příslušník seznamuje a může se proti němu odvolat k vyššímu nadřízenému.

7.6.1.8 Jaká je kvalita provedení vzdělávací akce?

Kvalita vzdělávací akce je v tomto kritériu hodnocena jako soulad cílů vzdělávací akce s jejím skutečným efektem. Nejpodrobněji jsou vzdělávací cíle popsány v projektu Základní odborné přípravy typu „A“ jako zvládnutí následujících základních vědomostí, dovedností a návyků (Horna, 2006):

- orientace v právním řádu ČR,
- zvládnutí právních norem vymezujících činnost Vězeňské služby ČR a zacházení s odsouzenými a obviněnými a ostatními klienty VS ČR,
- orientace v mezinárodních úmluvách a pravidlech upravujících zacházení s vězni,
- respektování práv osob ve výkonu vazby a výkonu trestu a jejich dodržování,
- přehled o současných trendech v pojetí vězeňství a metodách práce s uvězněnými,
- uplatňování znalostí z psychologie a pedagogiky, základních etických zásad a pravidel kulturního chování při práci s vězni,
- schopnost tvořivého myšlení, empatie a komunikačních dovedností,

- dovednosti potřebné k poznání a regulování vlastních kvalit potřebných pro osobní i profesní život,
- dodržování zásad profesní etiky a lidských práv při styku s vězňenými osobami, veřejností,
- zvládání chování vedoucího k vytváření dobrých vztahů na pracovišti.

7.6.1.9 Jaká je kvalita, připravenost vzdělavatelů?

Hlavním garantem vzdělávání nových příslušníků ve věznicích a vazebních věznicích je od roku 2010 zástupce vedoucího oddělení vězeňské a justiční stráže pro služební přípravu. Pro výkon této funkce je požadováno minimálně vyšší odborné nebo bakalářské vzdělání. Není rozlišováno zaměření vyšší odborné nebo vysoké školy ani zaměření daného studijního oboru. Požadavky na tuto funkci jsou z hlediska pedagogického nebo andragogického vzdělání zcela nedostatečné. Dále při převodu povinností z funkce lektora-instruktora pro celoživotní vzdělávání na zástupce vedoucího oddělení vězeňské a justiční stráže pro služební přípravu nebyl organizován žádný doškolovací kurz, který by na tyto zástupce přenesl praktické zkušenosti lektorů-instruktora pro celoživotní vzdělávání a doplnil teoretické vědomosti týkající se vzdělávání nových příslušníků. Byl zorganizován pouze jednodenní seminář, ve kterém byli zástupci vedoucího oddělení vězeňské a justiční stráže pro služební přípravu seznámeni s požadavky, které na ně klade Institut vzdělávání VS ČR z hlediska návaznosti přípravného období na kurz základní a odborné přípravy.

V rámci Institutu vzdělávání VS ČR je v rámci kurzů Základní odborné přípravy hlavním garantem vzdělávání nových příslušníků učitel odborných předmětů. Učitelé odborných předmětů jsou příslušníci ve služebním poměru. Na jejich funkce je požadavkem vysokoškolské vzdělání. V průběhu minulých let však došlo k převodu občanských zaměstnanců, kteří byli na místě učitelů odborných předmětů, nejčastěji humanitního zaměření, do služebního poměru. Dále se vlivem fluktuace na místa učitelů služebních předmětů dostali příslušníci s minimální praxí v přímém výkonu služby ve věznicích a vazebních věznicích. Sledujeme tedy trend, kdy jsou učitelé odborných předmětů zcela nedostatečně vybaveni zkušenostmi z přímého výkonu služby a jsou tak vlastně odtrženi od „praxe“ ve věznicích a vazebních věznicích. Můžeme se domnívat, že do budoucna by tento trend mohl znamenat, že informace předávané těmito učiteli by byly obtížně aplikovatelné při výkonu služby posluchačů kurzů.

Dalšími vzdělavateli ve Vězeňské službě jsou lektoři specializačních kurzů celoživotního vzdělávání. Ti jsou vybíráni dle tématu kurzu. Tento kurz je vždy garantován odborníkem z dané problematiky a obecně se dá říci, že je zde kvalita lektorů vždy na vysoké úrovni.

7.6.1.10 Jak kvalitně je vyhodnocován průběh vzdělávání a jakým způsobem jsou ověřovány výsledky?

V přípravném období je výuka a samostudium příslušníků hodnoceno dvěma průběžnými testy, zejména na jejich základě je vyplňován formulář o průběhu Základní odborné přípravy. Ve formuláři jsou zástupcem vedoucího oddělení vězeňské a justiční stráže pro služební přípravu hodnoceny jednotlivé oblasti, které byly dle vzdělávacího plánu pro přípravné období proškoleny. Hodnotí se zde úroveň pochopení a zvládnutí učiva. Je zde prostor také k uvedení speciálních vzdělávacích potřeb jednotlivých příslušníků. V období kurzu Základní odborné přípravy jsou příslušníci klasifikováni jako ve škole známkami v rozsahu 1 až 5, které následně tvoří v závěrečné fázi kurzu Základní odborné přípravy závěrečnou klasifikaci. Ti studenti, kteří jsou klasifikováni a prospějí, jsou připuštěni k závěrečným zkouškám. Závěrečná zkouška je hodnocena slovně výrazy „prospěl“ nebo „neprospěl“.

Na konci I a II bloku kurzu Základní odborné přípravy třídní učitel předává zástupci vedoucího oddělení vězeňské a justiční stráže pro služební přípravu doplněný formulář průběhu Základní odborné přípravy, ve kterém uvádí, z čeho byl student dle vzdělávacího plánu proškolen a jakých dosáhl vědomostí.

7.6.1.11 Jak probíhá monitoring a jaké jsou uskutečněné změny v systému?

Monitoring systému probíhá pravidelným formálním vyhodnocováním osobou zodpovědnou za vlastní realizaci vzdělávacích aktivit, tedy zástupcem vedoucího oddělení vězeňské a justiční stráže pro služební přípravu. Toto vyhodnocení je služebním postupem předáno až k rukám ředitele vazební věznice, který může získané návrhy a doporučení přednést na pravidelných poradách ředitelů organizačních jednotek, na které je přítomen i ředitel Institutu vzdělávání VS ČR a zodpovědní pracovníci Generálního ředitelství. Touto cestou může být na základě těchto dílčích podnětů realizována změna, která bude závazná pro všechny organizační jednotky.

Monitoring v rámci vlastní organizační jednotky je prováděn individuálně s jednotlivými příslušníky, kteří v průběhu vzdělávání jsou písemně i ústně testováni a dle

zjištěné úrovně znalosti jsou přijímány individuální vzdělávací opatření. Dále při pohovorech s příslušníky jsou často řešeny záležitosti organizačního charakteru, například rotace na pracovišti, u kterých jsou v případě zjištěných problémů přijímána patřičná opatření. Obsah i forma vzdělávání na organizační jednotce, včetně hodinové dotace, je vymezena projektem Základní odborné přípravy typu „A“. Není zde tudíž možnost v rámci organizační jednotky provést významnější změnu, která by byla v rozporu s tímto projektem nebo vybočovala z jeho ustanovení.

Vlastní úroveň a rozsah vzdělávání v rámci přípravné fáze na organizační jednotce je ze strany Institutu vzdělávání VS ČR monitorováno dvěma způsoby. Způsobem formálním, kontrolou formulářů Základní odborné přípravy, které pracovník organizační jednotky zasílá třídním učitelům Institutu vzdělávání VS ČR. A způsobem neformálním, kdy je rozsah a úroveň vzdělávání posuzována rozhovorem třídních učitelů s příslušníky daných organizačních jednotek a při jejich přezkušování. Při zjištění nesrovnalostí má Institut vzdělávání VS ČR možnost danou situaci dle charakteru zjištění řešit přímo se zástupcem vedoucího oddělení vězeňské a justiční stráže pro služební přípravu nebo s jeho nadřízeným, tj. ředitelem organizační jednotky na pravidelných poradách organizačních jednotek. (Horna, 2006)

7.6.1.12 Odpověď na DVO 6

Šestá a poslední dílčí výzkumná otázka měla zodpovědět, do jaké míry je vzdělávání ve Vězeňské službě ČR kvalitní.

Klíčovou postavou systému vzdělávání je zástupce vedoucího oddělení vězeňské a justiční stráže pro služební přípravu, který má však na starosti značnou část služební a profesní přípravy. A příprava nových příslušníků je tak pouze jednou z mnoha činností a povinností náležících k této funkci. Po stránce zabezpečení dostatečného množství personálu je tak vzdělávání nových příslušníků podhodnoceno.

V rámci realizace vzdělávání nových příslušníků neprobíhá proces identifikace vzdělávacích potřeb, pouze zjišťování úrovně dosažených znalostí. Toto zjišťování úrovně dosažených znalostí je aktivně zajišťováno třídním učitelem na straně Institutu vzdělávání VS ČR a zástupcem vedoucího oddělení vězeňské a justiční stráže pro služební přípravu na straně Vazební věznice Praha-Ruzyně.

Vězeňská služba ČR nemá zpracovanou žádnou adekvátní vzdělávací koncepci, má však poměrně podrobně zpracovaný plán celoživotního vzdělávání příslušníků VS ČR. Tento vzdělávací plán však aktuálně nezareagoval na zrušení tabulkového místa lektora-instruktora celoživotního vzdělávání.

Nabídka vzdělávacích metod v repertoáru Vězeňské služby ČR není dostatečná pro naplnění požadovaných kompetencí účastníků vzdělávání. Chybí zejména předání a upevnění praktických dovedností, které by měly doprovázet teoretické znalosti humanitního zaměření. Zcela zde chybí například využití e-learningu na půdě Institutu vzdělávání VS ČR.

Škála metod a forem vzdělávání, které jsou uplatňované při vzdělávání nových příslušníků ve Vazební věznici Praha-Ruzyně, je dostatečná. Škála metod a forem vzdělávání zahrnuje školení, instruktáže, mentoring, asistování na pracovišti, rotace práce, přednášky, semináře, tutoring a e-learning. Dále jsou využívány metody hraní rolí, vzdělávání prostřednictvím pracovních porad a rozdílení.

Účastníci vzdělávání jsou ve Vězeňské službě ČR určováni zpravidla nařízením. Volitelnou složku představují kurzy celoživotního vzdělávání, které zvyšují specializaci a kvalifikaci příslušníků. V rámci vzdělávání nefunguje diagnostika účastníků vzdělávání. Ti jsou pouze hodnoceni zpravidla nejbližším nadřízeným.

Odborná připravenost vzdělavatelů je garantována jak v rámci Institutu vzdělávání VS ČR, tak Vazební věznice Praha-Ruzyně pouze vysokoškolským vzděláním a délkou služby. Je problematická připravenost učitelů odborných předmětů v oblasti vlastní praxe v přímém výkonu služby, kdy do budoucna může hrozit rozevírání nůžek mezi praktickou přípravou a vlastní praxí ve věznicích a vazebních věznicích. Nejvyšší odbornost je u lektorů kurzů celoživotního vzdělávání.

Průběh a výsledky vzdělávání jsou formálně vyhodnocovány zejména na základě písemných testů.

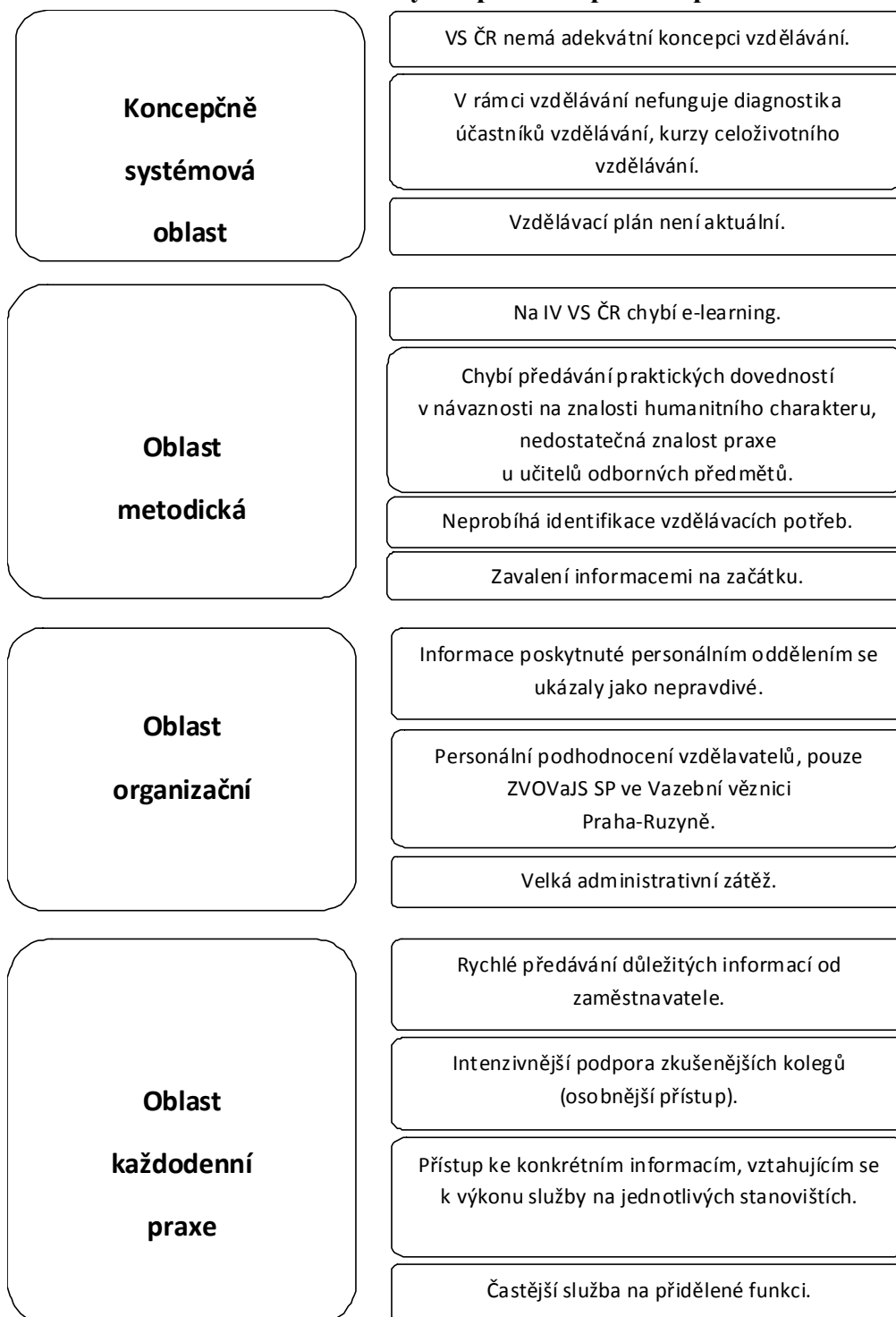
Monitoring systému probíhá zejména ze strany Institutu vzdělávání VS ČR, který kontroluje dodržování stanovených úkolů na věznicích a vazebních věznicích. Změny v systému ze strany věznic a vazebních věznic jsou možné pouze služebním postupem směrem vzhůru napříč několika úrovněmi. Tudiž značně neefektivní.

8 ODPOVĚĎ NA HLAVNÍ VÝZKUMNOU OTÁZKU

Poznávací cíl této práce je totožný s hlavní výzkumnou otázkou. Hlavní výzkumnou otázku zodpovím za použití dílčích výzkumných otázek a následně uvedu doporučení.

HVO: „Jaké jsou bariéry adaptačního procesu příslušníků Vazební věznice Praha-Ruzyně?“

Obrázek č. 2 Bariéry adaptačního procesu příslušníků



Na obrázku č. 2 uvádím hlavní bariéry adaptačního procesu příslušníků, které jsem získal na základě analýzy odpovědí na dílčí výzkumné otázky. Tyto jednotlivé bariéry jsem seskupil na základě podobnosti do několika oblastí. Podle stupně obecnosti se jedná o tyto oblasti:

1. oblast koncepčně systémová, která se dotýká fungování celého systému vzdělávání příslušníků Vězeňské služby ČR. Na této úrovni jsou hlavními aktéry změn metodičtí pracovníci Generálního ředitelství VS ČR a řídicí pracovníci Institutu VS ČR,
2. oblast metodická, pro kterou je stěžejní práce s metodami vzdělávání a parametrické změny plánu celoživotního vzdělávání. Na této úrovni jsou hlavními aktéry změn zejména pracovníci Institutu vzdělávání VS ČR,
3. oblast organizační, která řeší fungování vzdělávacího systému na úrovni organizace, kterou je v tomto případě Vazební věznice Praha-Ruzyně. Hlavními aktéry změn je v této oblasti vedení vazební věznice a lektorská a instruktorská skupina,
4. oblast každodenní praxe řešící bariéry vzniklé při běžném výkonu služby příslušníky. Hlavními aktéry v této oblasti jsou zejména vedení jednotlivých oddělení a řídicí pracovníci.

Vězeňská služba ČR nemá zpracovanou adekvátní koncepci vzdělávání příslušníků VS ČR, ani část zaměřenou specificky na nové příslušníky. Z širšího pohledu se může stát, že vzdělávání příslušníků v České republice ztratí kontakt s novými trendy a postupy aplikovanými ve světě. Dále, že se na základě chybějících dlouhodobých cílů nepodaří postupnými kroky realizovat větší změny v systému.

Klíčovým vzdělávacím prvkem pro zvyšování odbornosti a profesionality příslušníků jsou specializační kurzy celoživotního vzdělávání. Přihlašování na tyto kurzy je v pravomoci vedoucích pracovníků organizačních jednotek. Nefunguje zde diagnostika vzdělávacích potřeb podřízených, která by směřovala k efektivnějšímu vysílání účastníků na specializační kurzy.

Podrobněji zpracovaný vzdělávací plán (projekt Základní odborné přípravy typ „A“) pro příslušníky prošel od roku 2006 pouze dílčími úpravami. Nenastala zde systémová změna, která by reflektovala skutečnost, že bylo zrušeno tabulkové místo

lektora-instruktora celoživotního vzdělávání, které bylo nejdůležitějším odborným partnerem Institutu vzdělávání VS ČR na organizačních jednotkách.

Institut vzdělávání VS ČR na rozdíl od některých organizačních jednotek nevyužívá formy e-learningu při vzdělávání příslušníků. Tato forma by byla přínosná zejména z důvodu, že poznatky prezentované Institutem vzdělávání VS ČR prochází určitým vývojem a tento je předáván na organizační jednotky pouze prostřednictvím nových příslušníků, kteří prošli kurzem Základní odborné přípravy. Absence tohoto typu vzdělávání také neumožňuje Institutu vzdělávání VS ČR vést distanční kurzy nebo jiným způsobem formovat služební a profesní přípravu příslušníků.

V rámci kurzu Základní odborné přípravy je věnována značná pozornost výuce humanitních předmětů. Profilu absolventa zahrnuje následující dovednosti (Horna, 2006):

- uplatňování znalostí z psychologie a pedagogiky, základních etických zásad a pravidel kulturního chování při práci s vězni,
- schopnost tvořivého myšlení, empatie a komunikačních dovedností.

Samotná výuka v rámci kurzu Základní odborné přípravy však odpovídajícím způsobem nerozvíjí komunikační dovednosti a praktické dovednosti v návaznosti na znalosti humanitního charakteru. Obdobný problém může do budoucna vyvstat i v oblasti služebních předmětů, kdy délka odsloužené praxe v přímém výkonu služby u učitelů služebních předmětů klesá a rozevírají se tak nůžky mezi přípravou na výkon služby v IVVS a výkonem služby v samotných věznicích a vazebních věznicích ČR.

Při vzdělávání nových příslušníků dostatečným způsobem neprobíhá proces identifikace vzdělávacích potřeb, který by navázal na individuální přístup při vzdělávání příslušníků. Příslušníci jsou hodnoceni pouze na základě znalostí, není zde prostor, aby příslušníci či nadřízení posoudili vzdělávací potřeby příslušníka po všech stránkách.

Noví příslušníci jsou na začátku adaptačního procesu doslova „zavaleni“ informacemi. Není pro ně vytvořen žádný dokument, který by jim usnadnil adaptaci a zpracoval požadovaný rozsah vědomostí, právních předpisů do přijatelnějšího jazyka usnadňujícího pochopení, navázaný na samotný výkon služby v organizaci.

Informace poskytované personálním oddělením při přijímání příslušníků se mnohdy ukazují jako nepravdivé. Chybí zde silnější propojení mezi přijímacím procesem a adaptačním procesem nových příslušníků.

Tabulkové místo vzdělavatelů v organizačních jednotkách je silně podhodnoceno. Jednotlivé funkční povinnosti zrušeného tabulkového místa lektorů-instruktorů byly pouze rozděleny a přiřčeny ke stávajícím funkcím, které mají odlišnou náplň práce.

V průběhu celého adaptačního procesu jsou příslušníci vystaveni silné administrativní zátěži, na kterou nejsou v tomto úvodním období dostatečně připraveni.

Další bariérou adaptačního procesu je nedostatečně rychlé předávání důležitých informací týkajících se výkonu služby od zaměstnavatele. Jedná se tak v zásadě o nedostatečnou vertikální komunikaci v organizaci a neodpovídajícím stupněm zpětné vazby.

Příslušníci jsou v rámci adaptačního procesu přiřazováni k tzv. patronům, kteří ovšem nejsou žádným způsobem za tuto činnost ohodnoceni nebo k ní motivováni a příslušníci jsou k nim přiřazováni nahodile. Chybí zde možnost intenzivnějšího a dlouhodobějšího působení motivovaného zkušenějšího kolegy formou mentoringu na nového příslušníka.

Konkrétní informace, které se vztahují k výkonu služby na jednotlivých stanovištích, nejsou pro nové příslušníky dostatečně dostupné.

Poslední z bariér adaptačního procesu může být dlouhodobá adaptace na pracovních pozicích bez přihlédnutí ke zpětné vazbě od nového příslušníka, která mu tak znemožní se dostatečně rychle seznámit s výkonem služby na své přidělené funkci nebo zařazení.

9 DOPORUČENÍ

Na základě odpovědí na hlavní výzkumnou otázku nyní navrhu doporučení pro revizi systému uvádění nových příslušníků do organizace se zaměřením na oblast adaptace a orientace. Tato doporučení by měla vést ke zrychlení a zkvalitnění adaptačního procesu nových příslušníků.

9.1 Doporučení vedoucí ke zvýšení kvality adaptačního procesu

Analýzou dokumentů, která vedla k odpovědi na šestou dílčí výzkumnou otázku, jsem hodnotil kvalitu vzdělávacího systému ve VS ČR. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že z pohledu příslušníků je vzdělávání v celém svém rozsahu, tedy přípravné období, kurz ZOP, služební a profesní příprava, považováno za klíčovou část adaptačního procesu. Můžeme tedy považovat zjištění vztahující se ke kvalitě vzdělávacího systému také za zjištění, která by měla vést ke zkvalitnění adaptačního procesu. Doporučení, která vzešla z těchto odpovědí, jsou tedy doporučeními pro zkvalitnění adaptačního procesu příslušníků VS ČR ve Vazební věznici Praha-Ruzyně.

Tato doporučení můžeme rozdělit na dvě oblasti. První oblastí budou doporučení v oblasti zvýšení kvality adaptačního procesu nových příslušníků ve Vazební věznici Praha-Ruzyně, druhá oblast míří ke zvyšování kvality vzdělávání pracovníků na půdě Institutu vzdělávání Vězeňské služby ČR.

Ke zvýšení kvality adaptačního procesu by na půdě Vazební věznice Praha-Ruzyně napomohlo vytvoření tabulkového místa pro specialistu v oblasti vzdělávání příslušníků, případně rozdělení náplně práce zástupce vedoucího oddělení vězeňské a justiční stráže pro služební přípravu. Ke stávajícím dvěma tabulkovým místům by tak přibylo třetí, které by směřovalo výhradně ke vzdělávání příslušníků. Pro toto místo by bylo vhodné vybrat uchazeče se vzděláním v oblasti pedagogiky či andragogiky. Nejednalo by se o navrácení k původnímu stavu, kdy toto místo vykonával lektor-instruktor, ale o nové místo specialisty vzdělávání, který by byl na rozdíl od místa lektora-instruktora ve služebním poměru, začleněný ve služební hierarchii a s kázeňskou pravomocí nad příslušníky.

Dalším krokem ke zvýšení kvality adaptačního procesu ve Vazební věznici Praha-Ruzyně by bylo vytvoření plánu celoživotního vzdělávání. Tento plán by zahrnoval základní doporučené minimum kurzů, které by příslušníci na určité funkci měli absolvovat. Vytvoření doporučených kurzů by poskytlo lepší příležitost nadřízeným k vybírání a vysílání příslušníků na tyto kurzy.

Ve Vazební věznici Praha-Ruzyně neprobíhá proces identifikace vzdělávacích potřeb příslušníků. Zavedení tohoto procesu by významně přispělo ke zkvalitnění adaptačního procesu příslušníků. Základem tohoto modelu identifikace vzdělávacích potřeb by bylo zavedení sebehodnotících testů kompetencí, které by vyplňovali sami příslušníci a které by byly zaměřené na jejich klíčové dovednosti a požadované kompetence. Výsledky těchto testů by byly spolu s vyjádřením nadřízeného zapracovány do průběžného hodnocení pracovníků, které by bylo pravidelně vyhodnocováno. Na základě tohoto hodnocení by potom příslušníci byli buď vysíláni do kurzů celoživotního vzdělávání, nebo by se jejich vzdělávání individuálně doplňovalo na půdě Vazební věznice Praha-Ruzyně. V případě, že by jejich vzdělávání nebylo realizovatelné ani jednou z těchto cest, byly by po Institutu vzdělávání VS ČR individuálně poptávány specializované kurzy zaměřené na doplnění nebo zvýšení požadovaných kompetencí.

Druhá oblast zvyšování kvality adaptačního procesu se týká Institutu vzdělávání vězeňské služby ČR. Ve Vězeňské službě České republiky chybí dlouhodobá koncepce vzdělávání, začleněná například do strategického dokumentu, jakým je Koncepce rozvoje Vězeňské služby České republiky v letech 2005–2015. Tato koncepce by měla být iniciována Institutem vzdělávání VS ČR jako hlavním garantem vzdělávání ve vězeňské službě. Z dlouhodobého hlediska by přispěla ke sjednocení a funkčnímu propojení dílčích změn, realizovaných ve vzdělávacím systému ve VS ČR. Z tohoto hlediska by pak přispěla k omezení protichůdných a nekoncepčních změn ve vzdělávacím systému a tím přispěla ke zkvalitnění adaptačního procesu nových příslušníků.

Dalším příspěvkem ke zvyšování kvality adaptačního procesu na půdě Institutu vzdělávání VS ČR by bezesporu bylo odstranění transferní mezery při výuce humanitních předmětů, směrem k naplnění kompetencí deklarovaných v projektu Základní odborné přípravy typ „A“. (Horna, 2006, str. 2) Mělo by se jednat o změnu výukových metod při výuce humanitních předmětů, které by směřovaly k praktickému předávání zkušeností a výcviku v oblastech, jako je komunikace, techniky zvládnutí zátěžových situací apod. V ideální situaci by proces změny začínal aktualizací seznamu kompetencí, které vychází z praktického výkonu služby na jednotlivých organizačních jednotkách.

Navazující oblastí, která přispěje ke zvýšení kvality adaptačního procesu, je kvalitnější výběr učitelů odborných předmětů, kdy by byl kladen vyšší důraz na zkušenosti v oblasti přímého výkonu služby ve věznicích a vazebních věznicích. Zvýší se tím

potenciál učitelů předávat vlastní zkušenosti a zároveň zmenší nynější viditelný rozpor mezi praktickou výukou na Institutu vzdělávání VS ČR a praxí ve věznicích a vazebních věznicích.

Poslední oblastí v působnosti Institutu vzdělávání VS ČR, která by přispěla ke zvýšení kvality adaptačního procesu příslušníků, je zavedení e-learningu, tedy vzdělávání za využití výpočetní techniky. Tato metoda může jednak zkvalitnit výuku v rámci Institutu vzdělávání VS ČR, její hlavní přínos však bude v možnosti poskytnout tyto materiály příslušníkům ve věznicích a vazebních věznicích, pro které se tak Institut vzdělávání VS ČR může stát platformou nového poznání i po skončení kurzu Základní odborné přípravy.

9.2 Doporučení vedoucí ke zrychlení adaptačního procesu

Pro oblast vedení adaptačního procesu na úrovni organizace navrhuji zpracovat podrobný plán vzdělávání příslušníků v přípravném období. Na přípravě tohoto plánu by měl participovat odborník v oblasti vzdělávání, například pedagog a všichni další aktéři vzdělávání.

Obsahem tohoto plánu by byl i soubor textů pro nové příslušníky, který by srozumitelným způsobem shrnul všechny požadované znalosti v rámci přípravného období a zejména odkázal na zdrojové texty a další důležité dokumenty pro práci příslušníka. Součástí tohoto textu by byly i informační kanály, které nadřízení používají k předávání důležitých informací, jako jsou například elektronicky rozesílané úkoly, zápisy z pracovních porad, dokumentace na stanovištích apod. Tento text by vzdáleně odpovídal „orientačnímu balíčku“, který je zmiňován v teorii, byl by však zaměřen na výkon služby. Navrhovaný „orientační balíček“ by mohl vést ke zrychlení adaptačního procesu tím, že na jednom místě shromáždí všechny požadované znalosti, včetně zdrojů, ze kterých vychází a umožní příslušníkovi se efektivně s těmito materiály seznamovat pomocí metody samostudia. Dále považuji za důležité příslušníky seznámit s informačními kanály, kterými jsou ve věznici předávány důležité informace, na začátku služebního poměru a předejít tak budoucím nedorozuměním či omylům.

Dále doporučuji vytvořit prostor pro motivaci starších zkušenějších kolegů, ke kterým by byli na delší dobu přiřazeni noví příslušníci a jejichž působení by bylo spolu s nadřízenými vyhodnocováno. Dotazníkové šetření ukázalo, že přístup starších kolegů rozhodně není formální a je novými příslušníky vysoce ceněn. Jejich vyšší motivace by tak mohla významně urychlit předávání zkušeností.

Orientační proces, který je v případě dobrého zvládnutí předpokladem pro rychlejší adaptaci, by také mohl být urychlen zohledněním služebního zařazení při rotaci příslušníků, zejména v počátku přípravného období. V rámci rotace také doporučuji upřednostnit model, kdy je příslušník na delší dobu zařazen ke služebně staršímu a zkušenějšímu pracovníku a omezit tak střídání mentorů na minimum.

9.3 Doporučení pro další výzkum

Pro další výzkum navrhuji zaměřit se na sebehodnocení příslušníků v oblastech kompetencí, které uvádí projekt Základní odborné přípravy typ „A“. Dále by bylo možné vytvořit návrh budoucí koncepce vzdělávání Vězeňské služby, například ve srovnání s doporučeními mezinárodní organizace ICPA.

ZÁVĚR

V této diplomové práci jsem se zabýval tématem adaptace a orientace nových příslušníků ve Vazební věznici Praha-Ruzyně. Ze své vlastní zkušenosti cítím potřebu podrobit současný systém uvádění nových příslušníků do vazební věznice revizi a zaměřit se při tom na zvýšení efektivity. Jelikož jsou kladeny silné nároky na rychlost a efektivnost vzdělávacího systému a byla zrušena funkce lektora-instruktora a její povinnosti rozděleny mezi další funkcionáře, vnímám tuto potřebu jako obzvláště naléhavou.

Během výzkumu jsem provedl analýzu adaptačního či orientačního procesu a navrhl doporučení tak, aby byl tento proces schopný dlouhodobě plnit požadavky organizace na jeho zkrácení a zkvalitnění.

V teoretické části jsem se zabýval oblastí vzdělávání, zaměřil jsem se na oblast adaptačního procesu a také představil způsoby hodnocení vzdělávání a jeho efektivity. Ve druhé části teoretického bloku jsem se podíval podrobněji na Vězeňskou službu České republiky a zabýval jsem se tím, jak dochází v rámci této organizace ke vzdělávání.

Po teoretickém úvodu jsem se věnoval části empirické. Pomocí metod dotazníkového šetření a analýzy dokumentů jsem odpověděl na hlavní výzkumnou otázku „*Jaké jsou bariéry adaptačního procesu příslušníků Vazební věznice Praha-Ruzyně?*“ Tuto otázku jsem doplnil dílčími výzkumnými otázkami, které mi pomohly najít odpověď na otázku hlavní.

Došel jsem ke zjištěním, která odpovídají na hlavní výzkumnou otázku a rozdělil jsem je do čtyř tematických oblastí. První koncepčně systémová oblast se dotýká fungování celého systému vzdělávání příslušníků Vězeňské služby ČR. Pro druhou metodickou oblast je stěžejní práce s metodami vzdělávání a parametrické změny plánu celoživotního vzdělávání. Třetí oblast organizační řeší fungování vzdělávacího systému na úrovni organizace, kterou je v tomto případě Vazební věznice Praha-Ruzyně. Poslední z oblastí je oblast každodenní praxe, která řeší bariéry vzniklé při běžném výkonu služby příslušníky.

Na základě podrobnějších odpovědí na hlavní výzkumnou otázku jsem poté navrhl doporučení pro revizi systému uvádění nových příslušníků do organizace se zaměřením na oblast adaptace a orientace. Tato doporučení jsem seskupil do oblastí podle toho, zda zkvalitní nebo zrychlí proces adaptace a orientace. V oblasti týkající se koncepce

vzdělávání nových příslušníků jsem navrhl přepracování projektu Základní odborné přípravy příslušníků, který by měl rozšířit metody vzdělávání například o e-learning a akcentovat předávání praktických dovedností. U kurzů celoživotního vzdělávání doporučuji zvážit možnost diagnostiky účastníků vzdělávání. V oblasti vzdělávacích metod doporučuji zavést proces, který by identifikoval vzdělávací potřeby a vytvořit platformu pro předávání nových informací z Institutu vzdělávání VS ČR směrem na organizační jednotky. A konečně v poslední oblasti na úrovni organizace navrhuji zpracovat podrobný plán vzdělávání příslušníků v přípravném období. Navrhuji, aby noví příslušníci byli seznámeni s informačními kanály, které nadřízení používají k předávání důležitých informací, a aby byl vytvořen prostor pro motivaci kolegů služebně starších, ke kterým by byli na delší dobu přiřazeni noví příslušníci.

Také jsem navrhl oblasti vhodné pro další výzkum, kde doporučuji zaměřit se na sebehodnocení příslušníků v oblastech kompetencí z projektu Základní odborné přípravy typ „A“ a pokusit se vytvořit návrh budoucí koncepce vzdělávání Vězeňské služby, například ve srovnání s doporučeními mezinárodní organizace ICPA.

REJSTŘÍK JMENNÝ

Armstrong	11, 13, 14, 15, 17, 18, 22, 23, 25, 30, 54, 55, 58
Barták	11, 13, 16, 17, 18, 19
Brožová	12
Horna	39, 40, 41, 42, 54, 55, 63, 70, 73, 76, 81, 84
Hradílková	27
Hroník	13, 14, 15, 16, 17, 26, 27, 33
Kolman	19
Koubek	14, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 26, 29, 31, 32, 34, 55, 56, 58, 71
Meier	21, 70
Nový	33
Palán	19, 21, 33
St. John	32, 55, 94
Stýblo	34, 55
Šotnnerová	30
Traynor	33
Tureckiová	21, 22, 28, 58, 67, 96
Vacková a Šneberger	20
Vodák a Kucharčíková	11, 12, 16, 26, 27
Walker	12

REJSTŘÍK VĚCNÝ

A

adaptace, 7, 8, 18, 29, 31, 32, 49, 54, 55,
58, 61, 81, 82, 84, 93, 94
asistování, 20, 57, 71, 77

B

bariéry adaptačního procesu, 8, 47, 48,
78, 79, 84

E

e-learning, 19, 24, 71, 77, 84

H

hraní rolí, 22, 72, 77

I

ICPA, 83, 85, 86
instruktáž, 21, 23, 70, 71

M

mentoring, 20, 77
monitoring, 26, 75, 95

O

orientace, 7, 8, 18, 28, 29, 30, 31, 38, 51,
53, 55, 56, 73, 82, 84

P

pracovní porady, 21
přednáška, 21
přijímání nových zaměstnanců, 8

R

rotace práce, 12, 16, 20, 71, 77
rozvoj, 10, 11, 13, 15, 16, 17, 20, 26, 87

S

seminář, 21, 74

U

uvádění nových příslušníků do
organizace, 7, 82, 84

V

vyhodnocování, 15, 24, 25, 26
vzdělávací systém, 7, 8

LITERATURA

1. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
2. Armstrong, M. (2002). *Personalistika*. Praha: Grada.
3. Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
4. Barták, J. (2008). *Od znalostí k inovacím: tvorba, rozvíjení a využívání znalostí*. Praha: Alfa Publishing.
5. Barták, J. (2007). *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing.
6. Brožová, D. (2003). *Společenské souvislosti trhu práce*. Praha: Sociologické nakladatelství.
7. Horna, O. (2006). *Základní odborná příprava příslušníků typ "A"*. Vězeňská služba ČR.
8. Hradílková, H. (2002). *Teorie a praxe podnikového vzdělávání (rukopis)*. Brno: FF.
9. Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
10. Kolman, L. (2005). *Výcvik zaměstnanců. Psychologické zásady podnikové odborné přípravy a výcviku*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o.
11. Koubek, J. (2006). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
12. Koubek, J. (2003b). *Personální práce v malých podnicích (2. vydání. vyd.)*. Praha: Grada Publishing a.s.
13. Koubek, J. (2003a). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
14. Koubek, J. (1995). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
15. Meier, R. (2009). *Úspěšná práce s týmem*. Praha: Grada.
16. Nový, I. e. (1992). *Psychologie a sociologie v personálním managementu*. Praha: Vysoká škola ekonomická.

17. Palán, Z. (2003). *Profesní vzdělávání*. Praha: MFJ.
18. Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. Praha: ACADEMIA, nakladatelství AV ČR.
19. St. John, W. (May 1980). The Complete Employee Orientation Program. *Personnel Journal* , pp 375 - 377.
20. Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press.
21. Šotnnerová, P. (2009). *Zkušební doba přidělných zaměstnanců personální agentury*. Brno: Masarykova univerzita v Brně.
22. Traynor, C. (2009). Mismanaged Employee Orientation: The unforced Error Of the Business World. *Surface Fabrication*, pp 12-14.
23. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
24. Vacková, M., & Šneberger, V. (2008). Další vzdělávání v rámci firmy. In Kadlecová, K; Lamper, I. (Ed.), *Vzdělávání na doživotí. Další vzdělávání dospělých v Praze, jeho cíle, perspektivy a metody* (pp 87 - 92). Praha: Respekt institut, o. p. s.
25. Vězeňská služba České republiky. (2005). *Koncepce rozvoje českého vězeňství do roku 2015*. Vězeňská služba ČR, Generální ředitelství.
26. Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2007). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada.
27. Walker, A. J. (2003). *Moderní personální management*. Praha: Grada Publishing.
28. Zákon č. 361/2003 Sb. *Zákon č. 361 ze dne 23. září 2003 o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*. Sbírka zákonů České republiky.
29. Zákon č. 555/1992 Sb. *Zákon č. 555 ze dne 10. prosince 1992 o vězeňské a justiční strážní*. Sbírka zákonů České republiky.