

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Zemědělská fakulta
Katedra řízení

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor



Řízení procesu rozvoje a vzdělávání
ve vybrané organizaci

Vedoucí diplomové práce
Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor
Štěpánka Dvořáková

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Zemědělská fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Štěpánka DVOŘÁKOVÁ**

Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**

Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Řízení procesu rozvoje a vzdělávání ve vybrané organizaci**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Charakteristika

Diplomová práce je zaměřena na proces rozvoje a vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci. Rozvoj pracovníků a jejich vzdělávání jako přínos kvality práce, možnosti seberealizace pracovníků a jejich zapojení do procesu řízení.

Cíl řešení:

Cílem diplomové práce je analýza systému rozvoje a vzdělávání pracovníků, analýza nákladů na vzdělávání a rozvoj, systém hodnocení procesu rozvoje a vzdělávání, kontext na politiky EU. Návrhy a doporučení na provedení změn.

Rámcová osnova :

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl práce a metodika zpracování, 4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků, hodnocení výsledků a přínosu, 5. Návrh rámcových změn
6. Závěr, 7. Přehled použité literatury, 8. Přílohy

Rozsah práce: 50 - 70 stran
Rozsah příloh: dle možností
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

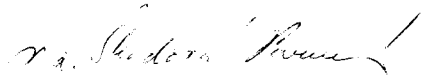
Seznam odborné literatury:

BELCOURT, M., WRIGHT, P.C.:Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1.vyd. Grada Publishing, Praha, 1998. ISBN 80-7169-459-2
ARMSTRONG, M.: Personální management. 1.vyd. Grada Publishing. Praha 1999. ISBN 80-7169-614-5
GIBSON, R. (editor): Nový obraz budoucnosti. Rethinking the Future.1.vyd. Management Press. Praha 1998. ISBN 80-85943-80-8


Vedoucí diplomové práce: Ing. Darja Holátová, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 15. února 2005
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2007

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentská 13
370 05 České Budějovice


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

L.S.


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2005

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Řízení procesu rozvoje a vzdělávání ve vybrané organizaci“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích, 27. dubna 2007

.....

Štěpánka Dvořáková

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. Darje Holátové, Ph.D. za metodické vedení a odbornou pomoc při vypracování diplomové práce. Současně děkuji vedení podniku Hasičského záchranného sboru v Českých Budějovicích.

Obsah

1 Úvod	- 1 -
2 Literární přehled	- 3 -
2.1 Proces vzdělávání	- 5 -
2.2 Identifikace potřeb vzdělávání	- 7 -
2.3 Plánování vzdělávání	- 8 -
2.4 Metody vzdělávání	- 12 -
2.5 Realizace vzdělávacího programu	- 21 -
2.6 Vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání	- 24 -
2.7 Výdaje na vzdělávání	- 25 -
3 Cíl a metodika práce	- 27 -
4 Charakteristika organizace	- 28 -
5 Analýza systému vzdělávání	- 37 -
5.1 Vzdělávání nově příchozích příslušníků	- 40 -
5.2 Vzdělávání stávajících příslušníků	- 50 -
5.3 Hodnocení výsledků a analýza nákladů vzdělávání	- 64 -
6 Shrnutí a navržení rámcových změn	- 66 -
7 Závěr	- 69 -
8 Summary	- 71 -
9 Přehled použité literatury	- 72 -
Seznam tabulek, schémat a grafů	
Přílohy	

1 Úvod

V současné době dochází k intenzivnímu spojování společností ve všech odvětvích a rostoucí globalizaci. Prorůstání informačních a komunikačních technologií všemi vrstvami společnosti vytváří globální informační společnost, která zakládá své bohatství na lidském kapitálu. Úspěch společnosti je proto dán schopnostmi jedince určit relevantní informační zdroje, informace z nich získat, analyzovat a využívat pro rozhodování, řešení úkolů a problémů ke zvýšení efektivity práce i osobního života. Informační společnost proto vyžaduje nový přístup ke vzdělávání s důrazem především na celoživotní učení. Mnohé země přizpůsobují své vzdělávací systémy potřebám a výzám informační společnosti a významně investují do integrace informačních a komunikačních technologií do vzdělávání.

Vzdělávání musí zapadat do celkového systému řízení lidských zdrojů. Pokud je v podniku dobře rozpracovaný systém vzdělávání, je možné se v případě nutnosti výběru zaměstnanců rozhodnout i pro takové uchazeče, u kterého absentují určité předpoklady, ale prostřednictvím školení je může získat.

Každý podnik má přijatou určitou filozofii vzdělávání, která vyjadřuje význam vzdělávání a postoj ke vzdělávání v podniku. Přístupy podniků ke vzdělávání jsou různé. Některé podniky jsou v této oblasti úplně pasivní a snaží se získávat „hotové“ lidi od podniků, které do vzdělávání investují. Naproti tomu jiné podniky často plýtvají prostředky na vzdělávání zaměstnanců, bez předcházející identifikace potřeby vzdělávání.

Firemní vzdělávání postupně opouští nahodilé způsoby práce. Efektivitu pracovních aktivit členů organizace lze zvyšovat promyšleným školením, přičemž v poslední době se stále častěji přesouvá ze vzdálených učeben přímo na pracoviště. Vzdělávání usiluje o to, aby vědomosti, dovednosti a žádoucí způsoby chování zaměstnanců, optimálním způsobem naplňovaly firemní vizi a danou firmu posouvaly k úspěšnému uplatnění se na současném trhu, a aby jí umožňovaly i další rozvoj.

Moderní školící metody vycházejí z předpokladu, že je třeba pracovat s realitou lidských zdrojů, tak jak jsou dány právě teď a tady. Využívají všech schopností, znalostí a zkušeností účastníků školení. Předpokládá se, že v souladu s poznatky psychologie učení a chování se budou schopnosti pracovníků cenné pro organizaci školením

umocňovat. Jejich slabiny a nedostatky nebudou zdůrazňovány, protože se počítá s tím, že budou slábnout a zanikat vlivem nově naučených znalostí a dovedností.

V současné době jsou uplatňovány vysoce efektivní metody výcviku a výuky. Opírají se o moderní výzkumy psychologie a bohaté zkušenosti z firemní praxe. Trendem doby je učinit vzdělávání mnohem průhlednější a exaktnější a zvýšit tak jeho význam a podíl na ekonomickém a dalším růstu firem i jednotlivců.

Každý podnik má své specifické podmínky podnikání a v žádném by neměla chybět strategie dalšího vzdělávání zaměstnanců. Myslím si, že tato diplomová práce i když je koncipovaná na postupy u Hasičského záchranného sboru, může být přínosem i pro ostatní podniky.

Práce si klade za hlavní cíl zkoumat systém rozvoje a vzdělávání pracovníků, provést analýzu nákladů na vzdělávání a analýzu systému hodnocení procesu rozvoje a vzdělávání a navrhnout změny pro zdokonalení tohoto systému.

2 Literární přehled

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat (Koubek, 2004).

Podnikové vzdělávání představuje systematické přizpůsobování a změnu chování tím, že se člověk učí pomocí vzdělávacích programů, instruktáží, rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností.

Podrobněji vzdělávání definovala v roce 1981 Manpower Services Commission ve Velké Británii jako: *Plánovaný proces modifikace postojů, znalostí a dovedností učením směřujícím k dosažení efektivního výkonu v určité činnosti či okruhu činnosti. Jejím cílem z hlediska práce je rozvinout schopnosti jedince a uspokojit současné a budoucí potřeby organizace týkající se pracovní síly* (Armstrong, 1999).

Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu se stále větší roli organizace (Koubek, 2004).

Základním cílem podnikového vzdělávání je pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává.

Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností (Armstrong, 1999).

Rozvoj lidských zdrojů představuje novou koncepci rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, jedná se o rozvoj pracovní schopnosti a flexibility organizace jako celku. Organizace, která vytváří klima povzbuzující zaměstnance ke vzdělávání se a k individuálnímu i kolektivnímu rozvoji, bývá označována jako učící se organizace (Krnínská, 2002).

Již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, jakými je např. zácvik, doškolování či přeškolování, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo, a v neposlední řadě i na formování osobností pracovníků, formování jejich hodnotových orientací, přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace. Právě tyto rozvojové aktivity formulují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny.

Vzdělávání pracovníků je personální činností zahrnující následující aktivity:

- Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností.
- Zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání jiných pracovních míst či prací. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností.
- Rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci mající povolání, které organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které naopak organizace potřebuje.
- Přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci.
- Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování a vědomí (potřeby, hodnoty, zájmy, postoje), a tedy motivace pracovníka, a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti (Koubek, 2004).

Organizace učící se změnami

Do popředí se dostává tzv. samořízené učení a rozvoj osobnosti, kdy každý zaměstnanec požaduje doškolování podle své vlastní potřeby. Vznikají tzv. studijní týmy, v nichž je školitel pouze jako poradce a účastníci sami určují témata, která se budou probírat. (Stýblo, 1998).

Organizace se stále transformuje učením se z okolí, z vlastních chyb, od svých zaměstnanců a ze samostatného procesu učení. Pojmy „učení“ a „práce“ jsou vnímány jako synonyma. Vedoucí v učící se organizaci není autokratický charismatický vůdce, ale návrhář, učící se učitel a správce, který pociťuje svou práci jako službu a poslání. V konceptu učící se organizace dochází ke spojení teorie – teoretických východisek, ze kterých učící se organizace čerpá a praxe – praktických poznatků – výsledků učení, na jejichž základě členové organizace mění svoje vzorce chování a jednání (Míka, 2004).

2.1 Proces vzdělávání

Proces vzdělávání je v úzké souvislosti s politikou rozvoje pracovníků. Přičemž politika rozvoje pracovníků by měla vyjadřovat závazek společnosti umožnit trvalý rozvoj dovedností a schopností pracovníků. Tento rozvoj by jim umožnil maximalizovat jejich příspěvek pro podnik a poskytl by jim příležitost zvýšit si kvalifikaci, realizovat vlastní potenciál a postupovat v kariéře (Armstrong, 1999).

Vzdělávací proces musí být zabudován do kontextu organizace i okolního prostředí a zohledňovat vliv jiných procesů nejen personální práce. Každá organizace je jedinečná vytváří si svoji „správnou“ strukturu pro organizaci rozvoje lidských zdrojů s více či méně rozvinutými funkcemi. Některé organizace řeší otázku vzdělávání centralizací výcviku, jiné přistupují k decentralizaci. Jak bylo konstatováno, je zásadní, aby se věnovala zvýšená pozornost aktivnějšímu zapojení liniových pracovníků do procesu vzdělávání (Belcourt, Wright, 1998).

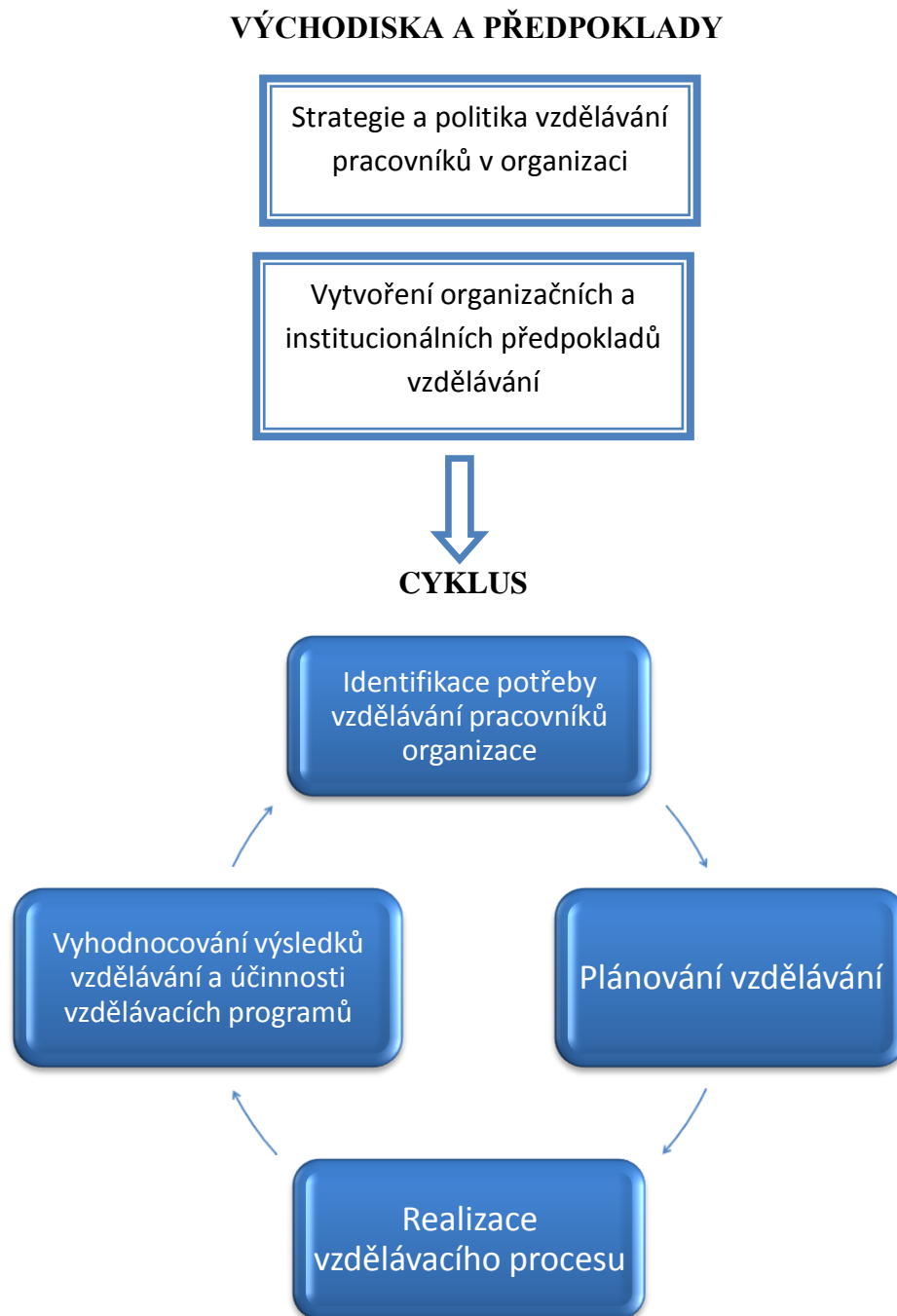
Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání.

Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.

Vlastní cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků organizace. Následuje fáze plánování vzdělávání, během níž se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, volby metod apod. Třetí fází cyklu je realizace vzdělávacího procesu, po níž následuje fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. V této fázi se objevují skutečnosti, ke kterým se přihlíží v dalším cyklu, především ve fázích identifikace potřeby vzdělávání a plánování vzdělávání (Koubek, 2004).

Cyklus systematického vzdělávání zobrazuje schéma 1.

Schéma 1: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace



Zdroj: Koubek, 2004

2.2 Identifikace potřeb vzdělávání

Analýza potřeb je základním kamenem procesu výcviku a rozvoje. Představuje identifikaci současných problémů, které je třeba vyřešit (např. velký počet stížností od zákazníků, nízká kvalita, snižující se podíl na trhu) i budoucích potřeb (Belcourt, Wright, 1998).

V této fázi se rozhoduje o tom jaké vzdělávání je pro řešení daného problému nejlepší a z hlediska nákladů nejefektivnější (Stýblo, 1998).

Identifikace potřeb spočívá v analýze. Teoretici i praktici označují tento proces shodně jako analytický postup určený k identifikaci mezer nebo disproporcí ve výkonu zaměstnance či organizace.

Analýza se zaměřuje na následující oblasti:

Analýza organizace se zaměřuje na celou organizaci. Studuje firemní strategii, ze které se odvíjejí specifické cíle každého útvaru nebo jednotky. Zabývá se vnějším prostředím organizace, působením jeho vlivu. V rámci analýzy organizace je pozornost věnována alokaci zdrojů materiálních, finančních a lidských a jejich potřebě a v neposlední řadě i kultuře organizace (Belcourt, Wright, 19998).

Analýza pracovního místa zkoumá popisy pracovních míst a jejich specifikace, tedy požadavky na pracovníka a jeho pracovní schopnosti (Koubek, 2004).

Analýza pracovních míst pro vzdělávací účely znamená detailní zjišťování obsahu práce, norem výkonu z hlediska kvality a množství a znalostí, dovedností a schopností potřebných k úspěšnému vykonání dané práce, tedy k plnění norem výkonu. Popisy pracovních míst pro účely vzdělávání vycházejí z potřeb daného podniku a vycházejí ze znalostí, dovedností a schopností používaných při práci (Armstrong, 1999).

Popis práce uvádí seznam konkrétních povinností zabezpečovaných v průběhu realizace určitých úkolů. Přičemž úkol je nejmenší jednotka chování sledovaná analytikem a popisující specifické pořadí kroků nutných k provedení práce. U většiny pracovních míst existuje popis úkolů a minimální požadovaná kvalifikace nutná pro výkon určité práce. Popis práce by měl být neustále aktualizován (Berka, Kleibel, Petermann, 2000).

Analýza hodnocení pracovníků

V personální nebo osobní analýze jsou posuzovány kompetence jednotlivých zaměstnanců. Analýza pracovníků by měla odpovídat na otázky: Jak zaměstnanec pracuje? Kdo a jaký druh výcviku potřebuje? (Berka, Kleibel, Petermann, 2000).

Šetření o vzdělávání shromažďuje všechny informace získané jinými metodami analýzy. Jeho účelem je poskytnout vyčerpávající, úplnou základnu pro vytváření strategie vzdělávání a pro její realizaci (Armstrong, 1999).

Pro identifikaci potřeb vzdělávání se využívá metod s různými náklady, různou časovou náročností, přesností a užitečností údajů. Jmenujeme některé z nich: sledování, dotazníky, konzultace, tisková média, rozhovory s jednotlivci nebo ve skupině, testy, záznamy a zprávy, pracovní vzorky (Belcourt, Wright, 1998).

2.3 Plánování vzdělávání

Fáze identifikace potřeby vzdělávání plynule vrůstá do fáze plánování vzdělávání pracovníků. V této fázi se využívá poznatků z předchozích fází a dochází zde k postupnému upřesňování úkolů a priorit vzdělávání, návrhů programů a rozpočtů. Definitivní podoba vzdělávacího programu vymezuje oblast zaměření vzdělávání, kategorie a počty pracovníků, metody a prostředky vzdělávání i časový plán.

Dle Koubka dobře vypracovaný plán vzdělávání by měl odpovědět na následující otázky:

Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?

Stanovení obsahu vzdělávacího programu. Řeší se zejména: Jaké znalosti/dovednosti musí být osvojeny? Vychází se z difference současné a požadované úrovně dovedností a znalostí.

Komu?

Vzdělávací program může být určen jednotlivci, skupinám, určitým kategoriím pracovníků. Stanovují se kritéria výběru účastníků.

Jakým způsobem?

V rámci této otázky se řeší, zda bude vzdělávání realizováno na pracovišti či mimo pracoviště. Na základě toho se vymezují metody vzdělávání, jaké didaktické pomůcky a učební texty budou využity.

Kým?

Organizace určuje, kdo bude vzdělávat: interní či externí vzdělavatelé, sama organizace, vzdělávací instituce.

Kdy?

Stanovení termínu, časového plánu vzdělávacího programu. Zde je nutné brát v úvahu vliv některých faktorů: doba přípravy, délka kurzu, denní doba, kdy program probíhá, období dovolených.

Kde?

Rozhoduje se o místě konání vzdělávacího programu. Může jím být konkrétní organizační jednotka organizace, její vzdělávací zařízení či jiné, např. pronajaté prostory, vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce. S místem konání souvisí zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.

Za jakou cenu, s jakými náklady?

Rozpočtová stránka plánu.

Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?

Metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit.

Stanovení cílů

Jde o cíle, které mohou být definovány jako konečné chování, tzn. co by měla daná osoba umět až se vrátí na pracoviště po absolvování vzdělávacího programu (Armstrong, 1999).

Konečný cíl musí být formulován písemně a obsahuje tři komponenty:

- definice cíle, tedy co bude školený schopen po výcviku dělat;
- podmínky, za kterých se od školených očekává, že bude plnit cíl;
- kritéria, která ukazují kvantitativní a kvalitativní úroveň přijatelného plnění cílů (Belcourt, Wright, 1998).

Stanovení obsahu programu

Program je nejdůležitějším bodem pro plánování:

- je v něm stanoveno, pro koho je určen (jaké podmínky musí účastníci splňovat);
- definuje cíle a obsah proto, aby mohli být vybráni nejvhodnější lektoři, stanoven potřebný čas a připraveny podklady;
- stanovení metod a prostředků pomáhá při zabezpečování vhodných míst pro výuku (Armstrong, 1999).

Výběr účastníků

Zde je důležité zodpovědět otázky typu: Jak hledat potenciální účastníky? Jakých prostředků využít pro jejich informování? Kolik předběžných informací poskytnout? Jak budou účastníci vybráni? Apod. (Armstrong, 1999).

Lektoři

Je potřeba zodpovědět otázky: Jak získat kvalifikované lektory při určených rozpočtových omezeních? Jak informovat o cílech programů, charakteru účastníků, rozvrhu školení a disponibilních zdrojích?

Lektoři by se měli vybírat na základě jejich profesionální pověsti. To je důležité hlavně pro osoby, které těžko snášejí, že by je měl vzdělávat mladší lektor, než jsou oni sami (Armstrong, 1999).

Časový rozvrh

Důležité je určit kdy bude školení prováděno, délku jeho trvání, datum zahájení propagační kampaně, datum uzávěrky přihlášek na vzdělávací program, kdy proběhne instruktáž a jmenování lektorů (podle toho, kdy budou k dispozici). A neméně důležité je také zajištění vytisknutí studijních materiálů, připravení prostor a prostředků procento program (Armstrong, 1999).

Místo konání

Určujeme místo příjezdu účastníků, místo konání školení, zajišťujeme tisknutí studijního materiálu a v neposlední řadě stanovujeme, kde budou účastníci, lektori a realizační tým bydlet, kde se budou stravovat a občerstvovat (Armstrong, 1999).

Prostředky a školící zařízení

Dochází ke srovnání toho, jaké školící prostory jsou požadovány a jaké jsou k dispozici, jaké prostředky pro zabezpečení výuky jsou potřebné a jaké jsou k dispozici (tj. tiskárny, audiovizuální prostředky, techniky pro ozvučení), jaké prostory jsou požadovány a oproti tomu zabezpečeny pro stravování a ubytování, zdaje požadována a zabezpečena doprava (Armstrong, 1999).

Pořadatel

Je třeba určit pořadatele. To je osoba, která se bude zabývat administrativními otázkami účastníků (tzn. registrací, dopravou do místa konání, recepcí, platbami účastnických poplatků, stravováním a ubytováním, zábavou a společenskými akcemi), bude zodpovědná za lektory (styk s účastníky, porady, výběr a koordinace) a také bude zabezpečovat služby -tisk podkladů pro přednášky, přípravu přednáškových místností a audiovizuálních pomůcek, překlady a ozvučení přednáškových sálů (Armstrong, 1999).

Rozpočet

Rozpočet vychází z požadavků kladených na zdroje, zjištěné při přípravě vzdělávacího programu. Jde o velmi složitou a časově náročnou část. Z tohoto důvodu se mnoho specialistů na vzdělávání tomuto úkolu vyhýbá.

Bez nákladů ovšem nemůžeme měřit přínosy a bez nich je celé vzdělávání nevěrohodné. Právě ti, co rozhodují o investicích do vzdělávání, potřebují znát návratnost školení, protože finanční návratnost návrhu konkrétního školení se bude porovnávat s dalšími variantami možného investování (Belcourt, Wright, 1998).

V rozpočtu jsou uvedeny náklady na program a náklady na účastníky. Náklady na vzdělávací program se skládají z nákladů na lektory (mzdy, cestovné a ubytování), náklady na realizační tým (sekretariát, překladatele, zvukaře, tiskárnu), poplatky za výuku hrazené jiným institucím, nájemné za prostory pro výuku a za zařízení apod. Náklady na účastníky lze rozdělit na náklady za přepravu do místa konání, příplatky za zvláštní zavazadla (učební pomůcky), náklady za přepravu při exkurzích a studijních cestách, diety a cestovné, stravování a ubytování (pouze pokud nejsou propláceny diety a cestovné), finanční náhrady za knihy, společenské události a recepce apod. (Armstrong, 1999).

2.4 Metody vzdělávání

Je třeba používat vhodné metody. Školitelé mají široký repertoár nástrojů vzdělávání i vzdělávacích materiálů. Musejí je používat diferencovaně na základě bystrého úsudku, a to v souladu s potřebami práce, pracovního místa, jedince i skupiny. Metody vzdělávání by se měly obměňovat a měly by být rozmanité. Používání širší škály metod, pokud jsou stejně vhodné, napomáhá učení tím, že udržuje zájem učících se osob.

Metody je možné rozdělit na:

- ❖ **Metody vzdělávání při výkonu práce** (na pracovišti), používající se v každodenní praxi jako součást speciálně na míru šitého vzdělávacího programu. Zahrnují demonstrování, koučování, rotaci práce, plánované zážitky a mentoring.

- ❖ **Metody vzdělávání mimo pracoviště** jsou používány při vzdělávacích kurzech konaných ve vzdělávacích zařízeních. Zahrnují přednášky, debaty, diskuse, metody objevování, případové studie, hraní rolí, simulaci, skupinová cvičení, team building, distanční vzdělávání, školení nebo učení se hrou a semináře.
- ❖ **Metody používané na pracovišti i mimo pracoviště** zahrnují instruktáž, otázky a odpovědi, učení se akcí, pověření úkolem, projekty, usměrňované čtení, vzdělávání pomocí počítačů, interaktivní video a video.

Nelze jednoznačně určit, která metoda je lepší. Každou metodu je vhodné použít jinde (Armstrong, 1999).

Metody vzdělávání používané při výkonu práce (na pracovišti)

Demonstrování (ukázka pracovního postupu)

Metoda, při níž se školeným říká a ukazuje, jak mají dělat svou práci, a okamžitě se jim umožní, aby si to sami zkusili. Je to jedna z nejpoužívanějších metod vzdělávání. Je to jedna z nejpoužívanějších metod vzdělávání, protože je jasná a názorná. Tato metoda musí být uplatňována vhodným způsobem (Armstrong, 1999).

Koučování (coaching)

Nadřízený učí podřízeného všem znalostem a dovednostem potřebným pro danou práci. Instrukcemi jej řídí, usměrňuje a hodnotí (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Úlohou kouče není řešit problémy, učit nebo radit. Kouč není insruktor nebo dokonce expert. Pokud bychom měli hledat vhodné výrazy umožňující pochopit úlohu kouče, měli bychom použít nejspíš slova jako pomocník, poradce nebo člověk, který vyvolává a posiluje určitý stav vědomí (Whitmore, 1994).

Mentoring

Mentoring je obdobou coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na vzdělávaném pracovníkovi, který si sám vybírá jakéhosi rádce (mentora), svůj osobní vzor. Ten mu radí, stimuluje jej a usměřňuje, pomáhá mu však i v jeho kariéře. (Koubek, 2004).

Jako technika pro rozvoj lidských zdrojů má mentoring své výhody jak z hlediska krátkodobého (naučení sociálních dovedností důležitých pro život ve firmě), tak i z hlediska dlouhodobého (rozvoj kariéry) (Belcourt, Wright, 1998).

Rotace práce/ plánované zážitky

Cílem rotace práce je rozšířit zkušenosti zaměstnanců tím, že budou postupně pracovat na různých pracovních místech a v různých útvarech organizace. Úspěšnost této metody závisí na zpracování programu, který stanovuje, co by se měl školený v každém útvaru nebo na každém pracovním místě naučit (Armstrong, 1999).

Metoda se používá při výchově řídicích pracovníků, úspěšná však bývá i u řadových pracovníků. Pracovník si rozšiřuje své zkušenosti a schopnosti, vytvářejí se u něj nové zájmy, poznává komplexněji pracovní postupy a úkoly organizace. Rozvíjí se flexibilita jeho pracovní síly a schopnost vidět problémy organizace komplexněji a ve vzájemné provázanosti.

Pracovník nemusí právě na každém pracovišti (v některé pracovní funkci) uspět, což může podřýt jeho sebevědomí a odrazit se v hodnocení jeho způsobilosti nadřizenými (Koubek, 2004).

Metody vzdělávání používané mimo pracoviště

Přednáška

Obvykle je zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí. Její výhodou je rychlost přenosu informace a nenáročnost na podmínky (vybavení), nevýhodou pak to, že jde spíše o jednostranný tok informací pasivně přijímaných účastníky (Koubek, 2003).

Z hlediska nákladů je nejefektivnější metodou přímého kontaktu s velkým množstvím studentů. Základním předpokladem přednášejícího je mít rád lidi a rozumět studentovi. V závislosti na potřebách posluchačů, jejich věku, úrovni motivace je potřeba přednášku oživit řadou doplňkových materiálů a cvičení (Belcourt, Wright, 1998).

Debata

Je pro menší skupinu lidí, uvádí se maximálně 20 osob. Méně formální forma přednášky, kdy je více prostoru věnováno diskusi. Musí být však odborně vedena, jinak by mohli dominovat sebevědomější a výřečnější účastníci (Armstrong, 1999).

Diskuse

Cílem školitele je formovat postoje (uvažování a myšlení) skupiny, než sdělovat nové informace. Účastníci se zapojí aktivně do diskuse a učí se jeden od druhého (Armstrong, 1999).

Případová studie

Metoda výuky pomocí případových studií se stala jednou z nejdůležitějších učebních metod v posledních letech. Používají se hlavně v kurzech pro manažery a vedoucí pracovníky (Belcourt, Wright, 1998).

Jsou to skutečná nebo smyšlená vyličení nějakého organizačního problému. Jednotliví účastníci vzdělávání nebo jejich malé skupinky studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému.

Výhody: Pokud jsou dobře připraveny, pomáhají rozvíjet analytické myšlení i schopnost nalézt řešení problému. Pokud se případová studie týká konkrétní situace v určité organizaci v dostatečně vzdálené minulosti, je možné konfrontovat analýzu a řešení účastníků vzdělávání se skutečným řešením problému, které bylo zvoleno v praxi, i s jeho výsledky.

Nevýhody: Kladou mimořádné požadavky na přípravu i na vzdělavatele, který by měl k řešením navrhovaným účastníky přistupovat vždy s taktem (Koubek, 2004).

Workshop

Je variantou případových studií. Praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a z komplexnějšího hlediska. Poskytuje příležitost dělit se o nápady při řešení každodenních reálných problémů a posoudit problémy z různých aspektů. Je vhodným nástrojem výchovy k týmové práci, jaká se vyskytuje např. při sestavování plánů nebo vytváření systémů (Koubek, 2004).

Brainstorming

Brainstorming, neboli „burza nápadů“, je technika skupinové práce, která má formou neomezované diskuse s nápady plnými fantazie vyústit v kreativní myšlení. Okruh účastníků by neměl být příliš velký, měl by mít zhruba 4-12 osob (Mužík, 1998).

Je to velmi účinná metoda přinášející nové nápady a alternativní přístupy k řešení problémů. Podporuje kreativitu myšlení (Koubek, 2004).

Hraní rolí

Metoda je zaměřená na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost, nehledě na potřebnou dávku hravosti (Koubek, 2004).

Důraz je kladen na procvičení a emocionální prožívání situací. Hraní rolí je nejužitečnější pro získávání dovedností v mezilidských vztazích nebo pro změnu postojů (Belcourt, Wright, 1998).

Simulace

Je metoda zaměřená na praxi a aktivní účasti školených. Účastníci vzdělávání dostanou dosti podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Obvykle jde o řešení běžné životní situace vyskytující se v práci vedoucích pracovníků. V průběhu vzdělávání se zpravidla přechází od jednodušších problémů ke složitějším (Koubek, 2004).

Semináře

Překonává nevýhodu přednášky tím, že účastníky zapojuje do diskuse. Je to metoda zprostředkovávající spíše znalosti. Během diskuse se objevují nápady a řešení problémů a účastníci jsou stimulováni k aktivitě. Seminář však musí být důkladněji organizačně připraven a vhodným způsobem moderován (Koubek, 2003).

Distanční vzdělávání

Umožňují vzdělávajícím se osobám učit se ve svém volném čase. Typickým příkladem jsou korespondenční kursy (Belcourt, Wright, 1998).

Účastník dostane soubor učebních materiálů (knihy, magnetofonové pásky, videokazety, interaktivní CD) a v určitých hodinách může telefonicky konzultovat s příslušným školitelem, popřípadě si s ním dopisovat přes internet (Koubek, 2003).

Učení se hrou či pohybovými aktivitami (outdoor training, adventure education)

Jde o hry či akce, při kterých se manažeři učí manažerským dovednostem, např. hledání optimálního řešení nějakého úkolu, umění koordinovat nějakou činnost, umění komunikovat se spolupracovníky a pověřovat je úkoly, vést pracovníky, orientovat se a další.

Postup spočívá v zadání úkolu majícího podobu nějaké hry či pohybové aktivity. Úkol se zpravidla řeší kolektivně, přičemž se vedení ujímá jeden účastník buď spontánně, nebo je jím pověřen. Po splnění úkolu se diskutuje o tom, jaké manažerské dovednosti byly ke splnění úkolu potřebné a jak se uplatnily a co by se dalo vylepšit (Koubek, 2004).

Skupinové cvičení

Školené osoby zkoumají a řeší problémy jako skupina. Cílem je osvojení si práce ve skupině a schopnost pracovat v kolektivu. Skupinové cvičení je vhodné kombinovat s jinými metodami vzdělávání (Armstrong, 1999).

Metody vzdělávání používané jak při výkonu práce (na pracovišti), tak mimo pracoviště

Učení se akcí

Je metodou pomáhající manažerům v rozvíjení jejich schopností tím, že je vystavuje skutečným problémům. Musejí tyto problémy analyzovat, formulovat doporučení a poté navrhnout příslušné kroky.

Typický program učení se akcí spočívá ve vytvoření skupiny čtyř nebo pěti manažerů, kteří mají za úkol vyřešit nějaký problém. Jednotlivci si ve skupině navzájem pomáhají a učí se od sebe (Armstrong, 1999).

Pracovní instruktáž

Postup při instruktáži by měl mít čtyři fáze: příprava, prezentace, procvičování a testování, používání a zdokonalování.

Prezentace by se měly skládat z kombinace sdělování a ukazování – z výkladu a demonstrování. Výklad by měl být tak jednoduchý a tak přímočarý, jak je to jen možné. Školitel stručně vysvětlí základní záležitosti a co je třeba v souvislosti s nimi hledat. V maximální míře by měl používat filmy, schémata, grafy a jiné vizuální pomůcky. Cílem by mělo být určit nejprve základy a potom pokračovat od známého k neznámému, od jednoduchého ke složitějšímu, od konkrétního k abstraktnímu, od obecného k zvláštnímu, od pozorování k myšlení, od celku k částem a pak opět zpětně k celku.

Procvičování spočívá v tom, že školený napodobuje školitele a soustavně opakuje operaci pod jeho vedením.

Zdokonalování probíhá během celého období vzdělávání po dobu potřebnou k tomu, aby školený pracovník dosáhl takové úrovně pracovního výkonu, který bude odpovídat normálnímu zkušenému pracovníkovi, a to jak z hlediska kvality a rychlosti, tak z hlediska bezpečnosti (Armstrong, 1999).

Pověření úkolem

Vzdělávaný pracovník je svým vzdělavatelem (nadřízeným) pověřen splnit určitý úkol. Přitom má vytvořeny všechny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými pravomocemi. Jeho práce je sledována. Metoda se častěji používá při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků (Koubek, 2004).

Projekty

Podobně jako pověření úkolem, i projekty poskytují školeným či manažerům příležitost vyzkoušet si to, co se naučili, a zároveň prohloubit své zkušenosti. Projekty jsou v hrubých rysech zpracované studie nebo úkoly, které mají školení pracovní dodělat. Povzbuzují iniciativu při vyhledávání a analyzování informací, vytváření nápadů a při přípravě a prezentování výsledků projektu (Armstrong, 1999).

Usměrňované čtení

Jde o poskytování knih, sylabů nebo podnikové literatury. Musí být rozdány ve vhodném okamžiku, aby si ji školené osoby přečetly (Armstrong, 1999).

Vzdělávání pomocí počítačů

Je to další rozšiřování vzdělání. Pomocí různých programů, lze jednotlivým profesím přizpůsobit jejich práci a tím je i školit (Belcourt, Wright, 1998).

Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují vzdělávajícím se osobám obrovské množství informací, nabízejí jim různé testy a cvičení a umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností. Metoda je poměrně náročná na vybavení. Vzdělávací programy jsou poměrně drahé, zejména, jsou-li „šity na míru“ organizaci (Koubek, 2004).

Video

Je lepší než mluvené slovo, ale školení je efektivnější, je-li doplněno vedením školitele, který zabezpečuje, aby se pasivní dívání stalo aktivní účastí (Armstrong, 1999).

Interaktivní video

Je založeno na splynutí dvou významných vzdělávacích technologií – vzdělávání pomocí počítačů a videa. Tam, kde jsou důležité interpersonální dovednosti – interaktivní video je mnohem lepší pro zlepšování takových interpersonálních dovedností, jako je vedení rozhovorů, jednání se zákazníky, konzultování nebo řešení problémů lidí, než tiskoviny nebo vzdělávání pomocí počítačů. Tam, kde čas vzdělávání je rozhodující – interaktivní video může zkrátit dobu potřebnou pro dosažení cílů vzdělávání (Armstrong, 1999).

Multimediální vzdělávání

Používá řady médií, včetně audia, videa, textu, grafiky, fotografie a animace, které jsou vzájemně propojeny, aby vytvořily interaktivní program, který pak zprostředkovává osobní počítač.

Multimediální vzdělávání je velmi vhodné ke vzdělávání lidí zaměřenému na procedury a procesy, kde součástí požadavků kladených na vzdělávání jsou přizpůsobení, dril, rutina, postupy, metody, směrnice a jejich dodržování (Armstrong, 1999).

Pokud jde o použitelnost a účinnost jednotlivých metod, pak je přehledným způsobem charakterizuje tabulka 1. V tabulce jsou vybrané metody uspořádány od pasivnějších a více orientovaných na znalosti k aktivnějším a více orientovaným na dovednosti.

Tabulka 1: Koncepce vzdělávání pracovníků a jejich charakteristiky

KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ		
Pomocí přednášek, diskusí, výukových dílen, počítačů (počítačových programů)	Předáváním pracovních zkušeností, vzdělávání na pracovišti	Pomocí případových studií, simulací, hraní rolí, assessment centre, outdoor training
CHARAKTERISTIKY		
<i>Zprostředkování znalostí</i>	<i>Zprostředkování dovedností</i>	<i>Zprostředkování znalostí i dovedností</i>
<i>Teoretické vzdělávání</i>	<i>Praktické vzdělávání</i>	<i>Praktické i teoretické vzdělávání</i>
<i>Održené od skutečnosti</i>	<i>Zkušenosti z nahodile vzniklých situací</i>	<i>Skutečné zážitky bez rizik</i>
<i>Malá účinnost</i>	<i>Vyšší, ale problematická účinnost</i>	<i>Optimální účinnost</i>

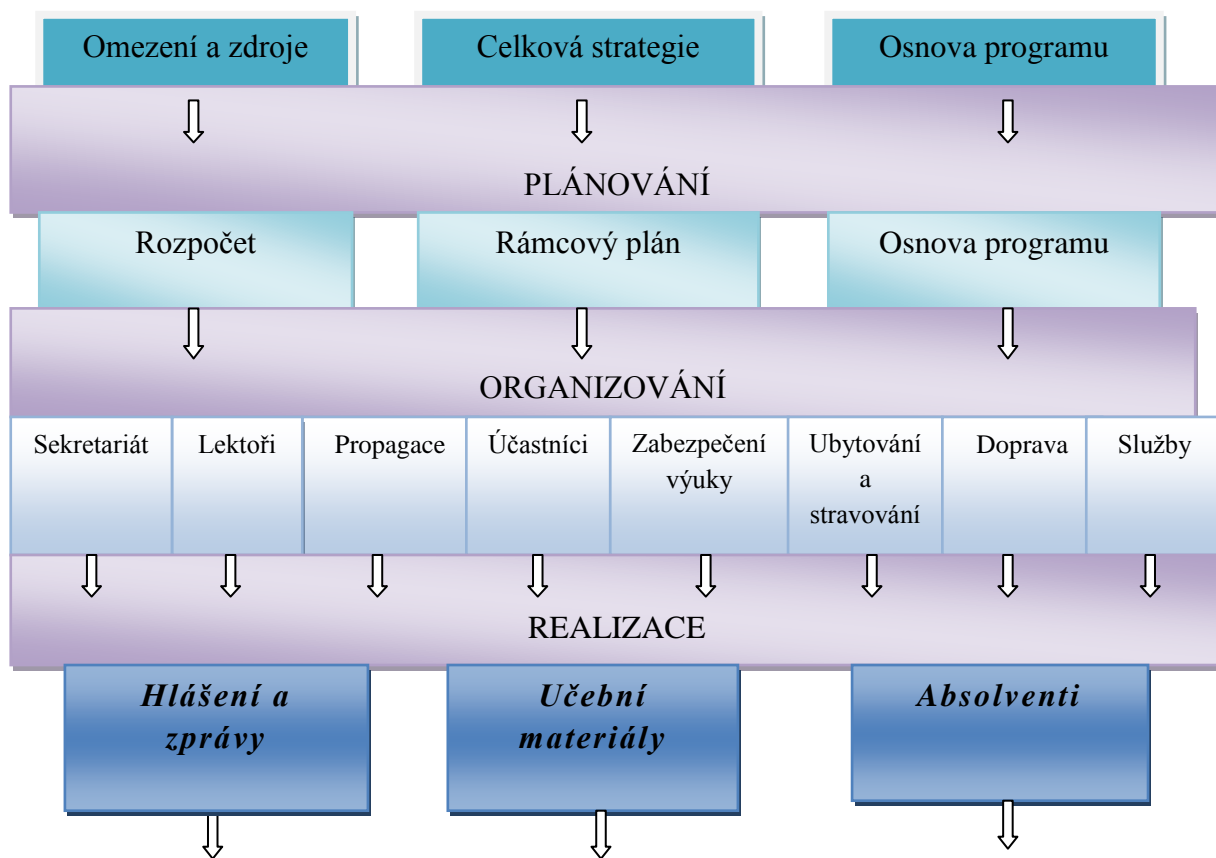
Zdroj: Koubek, 2004

2.5 Realizace vzdělávacího programu

Při realizaci vzdělávacího programu je třeba jeho monitorování, aby se zajišťovalo jeho provádění podle plánu a podle schváleného rozpočtu. Také je důležité po skončení každého vzdělávacího programu provést vyhodnocení, zda daný vzdělávací program splnil všechny cíle. To je práce toho, kdo v podniku zabezpečuje vzdělávání a ten by také v pravidelných intervalech měl předkládat zprávu o tom, jak se plní plán vzdělávání (Prokopenko, Kubr, 1996).

Činnosti spojené s realizací vzdělávacího programu znázorňuje schéma 2.

Schéma 2: Činnosti spojené s realizací programu



Zdroj: Prokopenko, Kubr, 1996

Základem plánovacího procesu je návrh vzdělávacího programu. Je definován jako proces přípravy učebních osnov a materiálů, které splňují požadavky vzdělávání a rozvoje. Aby byl návrh efektivní, musí být zaměřen na pracovní výkonnost.

Návrh programu má 3 hlavní fáze:

Přípravná fáze – skutečná výkonnost se srovnává s požadovanou, a pokud se najdou nedostatky, stanovuje se, z jaké části lze tyto nedostatky odstranit vzděláváním. Tím se stanoví vzdělávací cíle.

Fáze rozvoje – zde jsou zpracovány jednotlivé etapy vzdělávacího programu (jak budou jednotlivé učební hodiny následovat apod.) a je určeno, jakým způsobem bude vzdělávání probíhat.

Fáze zdokonalování – v této fázi je důležité vzít v úvahu účinnost vzdělávání a efektivnost vzdělávání. Účinnost vzdělávání souvisí s tím, zda vzdělávání dosahuje stanovených cílů a efektivnost vzdělávání souvisí s náklady a časem potřebným k dosažení požadované účinnosti a dá se ovlivňovat tím, jak budeme motivovat k učení (Prokopenko, Kubr, 1996).

Každý program vzdělávání je rozdělen na tři hlavní úrovně. Nejnižší úroveň poskytuje pouze informace a stanovuje cíle, střední úroveň vyžaduje zapojení intelektuálních schopností a motivací účastníků, aby se mohli skutečně činit. V nejvyšší úrovni jde o to, aby se zaplnila mezera mezi stanovenými cíli a intelektuálními schopnostmi účastníků (Prokopenko, Kubr, 1996).

Příprava učebních osnov zahrnuje výběr, zpracování, stanovení pořadí a kontrolu jednotlivých lekcí tak, aby byly splněny stanovené programové cíle.

Při návrhu vzdělávacího programu nesmí být opomenut plán vyučovací hodiny. Mezi nejdůležitější prvky toho plánu patří: téma, kterým se budeme ve vyučovací hodině zabývat, délka vyučovací hodiny, místo (přesné určení toho, kde se bude vyučovací hodina konat např. adresa, číslo sálu, či učebny), cíle vyučovací hodiny (v souladu s programovými cíly), hlavní body, kterých se bude vyučovací hodina týkat. Učební pomůcky, přehled učebních otázek (osnova, jak postupovat při vyučovací hodině), přehled hodnocení (návod, jak vyučovací hodinu hodnotit, aby se dosáhlo stanovených cílů).

Kontrola se týká hlavně časové náročnosti, zda čas požadovaný nepřekračuje čas vymezený pro daný program, pak je důležitá redukce. Po této úpravě se musí také překontrolovat použité prostředky pro předávání informací. Všechny změny se provádějí pro lepší efektivnost daného programu (Armstrong, 1999).

Logistika vzdělávacího programu

Logistika programu je důležitá pro realizaci a efektivnost vzdělávacího programu. Týká se oblasti: plánování, rozpočet, časový rozvrh, personální zajištění, školící, ubytovací a stravovací kapacity, reklama a marketing programu (Armstrong, 1999).

Realizace vzdělávacího programu

Pokud všechny přípravné fáze jsou ukončeny za pomoci rámcového plánu, je vzdělávací program dobře připraven na zahájení., tj. sekretariát je připraven, účastníci jsou správně poučeni, propagační kampaň zajistila přihlášení účastníků, realizační tým připravil prostory pro školení a vytiskl potřebné materiály, ubytovací a stravovací služby jsou připraveny přijmout účastníky.

Realizace programu zahrnuje tři hlavní akce: zahájení programu, vzdělávací proces a závěr programu.

Abychom se vyhnuli všem nesnázím, které by mohly narušit průběh akce, je vhodné připravit a použít přehledy, podle kterých se sleduje plnění všech tří hlavních akcí. Osoby zodpovědné za jednotlivé činnosti určuje ředitel programu (Armstrong, 1999).

2.6 Vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání

Proces vyhodnocování vzdělávání je definován jako: *„Jakýkoliv pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle této informace.“*

Vyhodnocování je integrální součástí vzdělávání. Jde o porovnávání cílů žádoucích s cíli skutečně dosaženými (Armstrong, 1999).

Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení. Kvalifikace a vzdělávání jako kvalitativní charakteristiky jsou obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímo. Z toho vyplývá značná rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování.

Nejčastěji je proces hodnocení rozčleněn na řadu dílčích hodnocení, přičemž v některých případech se rozlišují jednak bezprostřední a zřetelné účinky vzdělávání a jednak potenciální nebo perspektivní účinky.

Hodnocení se pak zaměřuje na následující otázky:

- Zda při vzdělávání byly použity adekvátní nástroje, tj. metody vzdělávání, technické vybavení, časový plán, ale i obsahová stránka vzdělávání.
- Zkoumá se odezva, postoje a názory účastníků vzdělávání samých (zdá se, že jde o nejčastěji používanou metodu získávání podkladů pro hodnocení, a to navzdory nebezpečí mnohdy značného subjektivního zkreslení).
- Zkoumá se míra osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností. Zpravidla se k tomu používá testování účastníků bezprostředně po ukončení vzdělávání.
- Zkoumá se, do jaké míry uplatňují absolventi vzdělávání v praxi, tj. při vykonávání své práce, znalosti a dovednosti, na které se vzdělávání zaměřovalo, jak se změnilo jejich pracovní chování. Změny se nemusejí projevit okamžitě, může k nim docházet postupně a dosti nenápadně, a záleží tedy na tom, kdy a jak dlouho pracovní chování absolventů vzdělávání zkoumáme.

Ve vyspělém zahraničí, především v západoevropských zemích, se stále více ustupuje od testů či jiných spíše formálních metod hodnocení a převahu získávají hodnocení spíše neformální, založená na informacích pocházejících přímo od účastníků vzdělávání nebo od vedoucích pracovníků (Koubek, 2004).

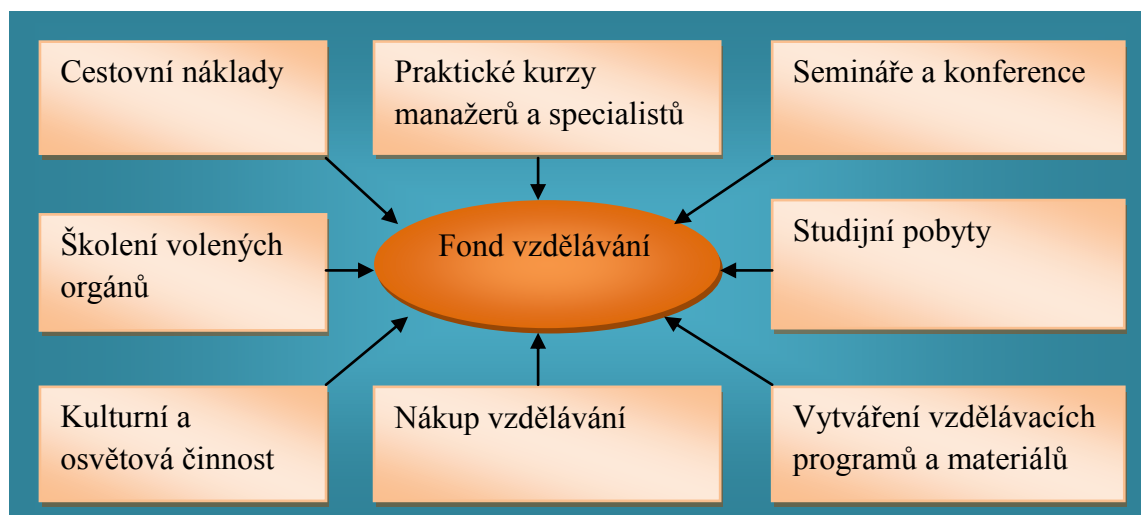
2.7 Výdaje na vzdělávání

Výdaje na vzdělávání a rozvoj pracovníků představují dlouhodobou investici nutnou pro perspektivu výkonnosti organizace. Čas od času jsme svědky, že obtížná měřitelnost efektivnosti vložených prostředků do vzdělávání svádí k rychlému rozhodnutí škrtnout je, kdykoliv firma potřebuje v krátké době snížit přímé náklady. Manažeři, kteří jsou podepsáni pod jejich redukcí, mohou vykázat okamžitý výsledek. Neuspokojivé kompetence zaměstnanců je netíží, protože tento problém bude trápit někoho jiného (Kleibel, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Řešení vstupních zdrojů vzdělávání pracovníků záleží hlavně na finančních prostředcích. Plánování vzdělávání je možno dvojím způsobem. Vzdělávací akce je možno plánovat podle potřeb podniku a k realizaci hledat příslušné prostředky (vytvářet vzdělávací fond). Druhý přístup vychází z určitých finančních prostředků

a přizpůsobuje jim realizaci plánovaných vzdělávacích projektů podle určitých priorit. Tvorba vzdělávacího fondu je věcí každého podniku.

Schéma 3: Fond vzdělávání a oblasti výdajů



Zdroj: Mužík, 2000

Vytvoření vzdělávacího fondu je základnou pro stálý vzdělávací systém. Neexistuje žádný obecně platný přístup k určení objemu prostředků, který je třeba dát stranou na vzdělávací programy, nebo jak fondy vytvářet. Ve velké míře to závisí na ekonomické úspěšnosti a na prioritě, jakou vedoucí pracovníci a funkcionáři připisují vzdělávání (Mužík, 2000).

3 Cíl a metodika práce

Zadání diplomové práce je téma „Řízení procesu rozvoje a vzdělávání ve vybrané organizaci.“

Diplomová práce je zaměřena na proces rozvoje a vzdělávání příslušníků Hasičského záchranného sboru jako přínos kvality práce, možnosti seberealizace pracovníků a jejich zapojení do procesu řízení.

Práce si klade za hlavní cíl zkoumat systém rozvoje a vzdělávání pracovníků, provést analýzu nákladů na vzdělávání a analýzu systému hodnocení procesu rozvoje a vzdělávání a navrhnout změny pro zdokonalení tohoto systému.

Nejprve byla prostudována odborná literatura týkající se tématu vzdělávání a rozvoje lidského kapitálu. Na základě získaných dat byl sestaven literární přehled, ve kterém byl popsán systém vzdělávání pracovníků v organizaci včetně popisu vzdělávacích metod. V další kapitole jsou stanoveny cíle a metodika práce.

Diplomová práce byla zpracována v Hasičském záchranném sboru v Českých Budějovicích. Při zpracovávání diplomové práce jsem získala informace o stávajícím způsobu vzdělávání zaměstnanců, vnitřních směrnicích a předpisech a důležitých dokumentech, které se týkaly tématu diplomové práce.

Ke zpracování charakteristiky společnosti byly čerpány informace z internetových stránek organizace a dokumentů poskytnutých personálním útvarům. Následně byla provedena analýza stávajícího systému vzdělávání a její vyhodnocení. Součástí analýzy bylo dotazování se zaměstnanců společnosti a vycházela jsem z informací, které mi poskytla tisková mluvčí Hasičského záchranného sboru při osobních konzultacích a z informací obsažených v interních dokumentech.

Na závěr byl zhodnocen stávající systém vzdělávání a byla navržena opatření ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje lidského kapitálu v Hasičském záchranném sboru Jihočeského kraje.

4 Charakteristika organizace

Profesionální hasičský sbor v Českých Budějovicích na rozdíl od mnoha měst a obcí nevznikl z organizovaného dobrovolného hasičského sboru, ale byl zřízen městským úřadem v roce 1866, tedy asi o 8 let dříve, než došlo k založení dobrovolného hasičského sboru.

Hasičský záchranný sbor Jihočeského kraje (dále jen „HZS Jčk“) je součástí Hasičského záchranného sboru České republiky, jehož základním posláním je chránit životy a zdraví obyvatel a majetek před požáry a poskytovat účinnou pomoc při mimořádných událostech.

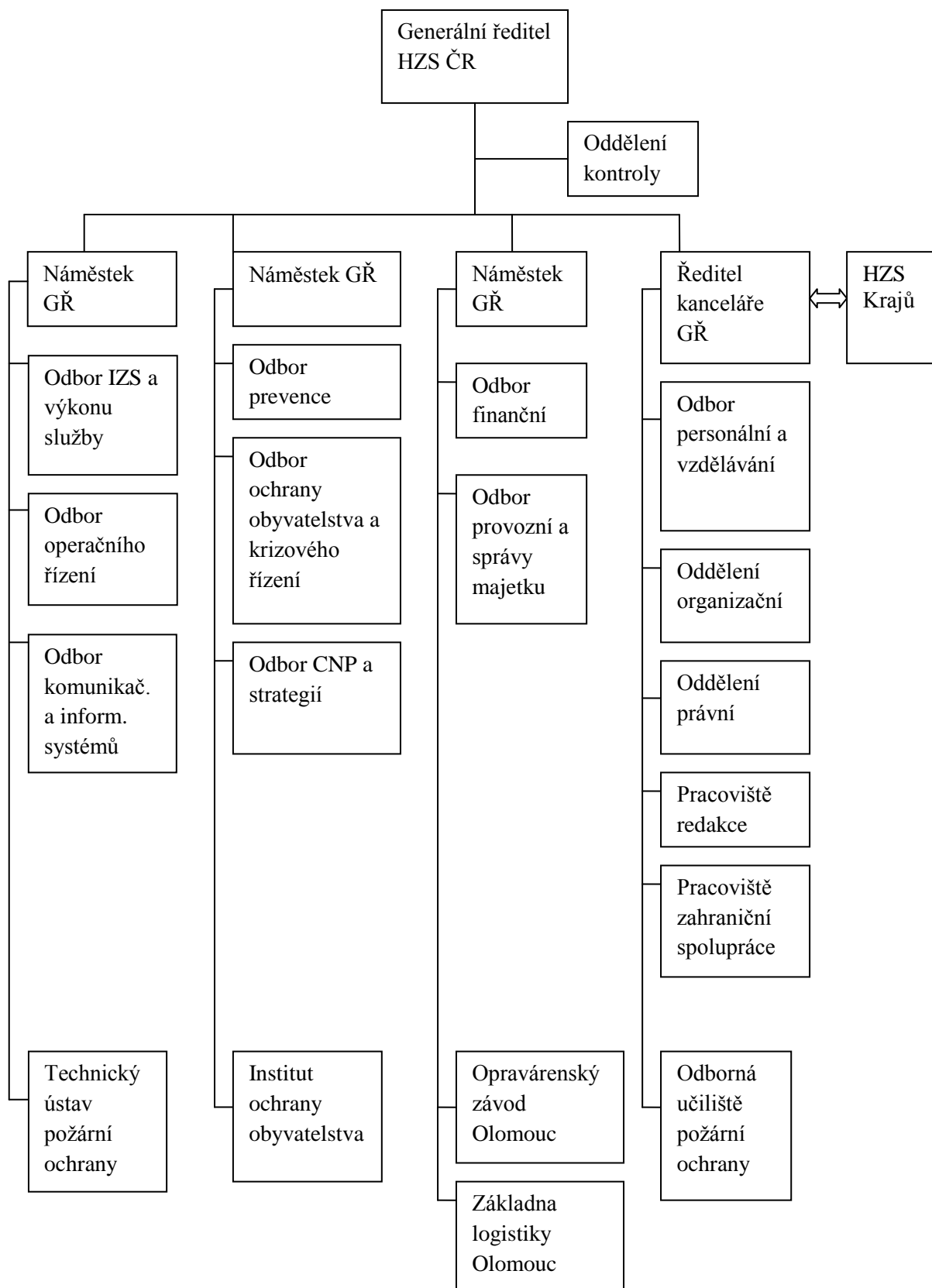
HZS kraje je organizační složkou státu a účetní jednotkou, jeho příjmy a výdaje jsou součástí rozpočtové kapitoly Ministerstva vnitra.

Hasičský záchranný sbor ČR je hlavním koordinátorem a jakousi páteří integrovaného záchranného systému, který v případě krize slučuje všechny záchranné složky.

Hasičský záchranný sbor ČR v současnosti tvoří generální ředitelství, které je organizační součástí Ministerstva vnitra, a dále pak 14 hasičských záchranných sborů krajů. Součástí Hasičského záchranného sboru ČR jsou také vzdělávací, technická a účelová zařízení, konkrétně čtyři Odborná učiliště požární ochrany (ve Frýdku-Místku, Brně, Chomutově a Borovanech), Institut ochrany obyvatelstva Lázně Bohdaneč, Technický ústav požární ochrany Praha, Opravárenský závod Olomouc a Základna logistiky Olomouc.

Tato organizační struktura je znázorněna na schématu 4.

Schéma 4: Organizační struktura Hasičského záchranného sboru ČR



Organizační členění HZS kraje

HZS kraje se vnitřně člení na:

- Ředitelství HZS kraje (krajské ředitelství)
- Územní odbory HZS kraje
- Jednotky HZS kraje

Organizačními součástmi krajského ředitelství jsou krajské operační a informační středisko a vzdělávací, technická a účelová zařízení.

Organizačními součástmi územních odborů jsou územní operační a informační střediska.

V čele HZS kraje je ředitel HZS kraje. V čele úseku stojí náměstek krajského ředitele, v čele kanceláře stojí ředitel kanceláře, v čele odboru stojí ředitel odboru a v čele oddělení stojí vedoucí oddělení.

Struktura krajského ředitelství je následující:

- I. Kancelář krajského ředitele**
 - a. oddělení právní a organizační
 - b. oddělení personální a PaM
 - c. psychologické pracoviště – laboratoř

- II. Úsek prevence a civilní nouzové připravenosti**
 - 1. Odbor prevence*
 - a. oddělení kontrolní činnosti
 - b. oddělení stavební prevence
 - c. oddělení zjišťování příčin vzniku požárů

 - 2. Odbor ochrany obyvatelstva a krizového řízení*
 - a. oddělení ochrany a přípravy obyvatelstva
 - b. oddělení krizového řízení

III. Úsek IZS a operačního řízení

1. Odbor IZS a služeb

- a. oddělení IZS a řízení jednotek PO
- b. oddělení služeb

2. Odbor operačního řízení a komunikačních a informačních systémů

- a. oddělení krajské operační a informační středisko
- b. oddělení komunikačních a informačních systémů
- c. pracoviště GIS

IV. Úsek ekonomiky

1. Odbor finanční

- a. oddělení rozpočtu
- b. oddělení účetnictví

2. Odbor provozní a správy majetku

- a. oddělení zásobování
- b. oddělení správy majetku

V. Pracoviště interního auditu

VI. Pracoviště kontroly

VII. Technická a účelová zařízení, ke kterým patří:

1. sklady a materiály
2. rekreační a rehabilitační zařízení

Každý příslušník a občanský zaměstnanec má pouze jednoho bezprostředně přímého nadřízeného, jímž je řízen a jemuž je zodpovědný za svou činnost.

Vybrané údaje o pracovnících

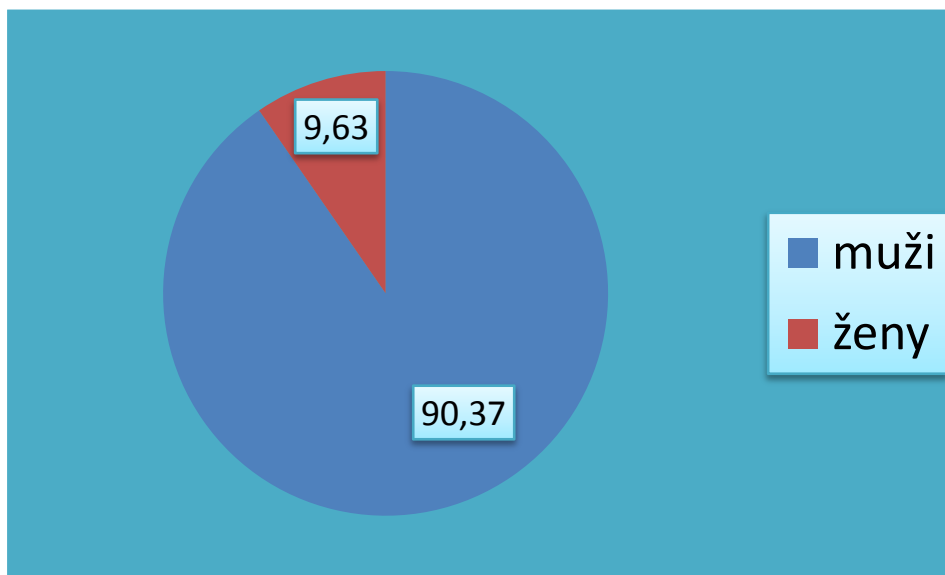
Hlavní část zaměstnanců HZS tvoří muži, z nichž je většina zaměstnána na základě služebního poměru. Ženy vykonávají převážně administrativní práce a jsou zaměstnány na základě pracovního poměru, výjimku tvoří operátorky tísňové linky 112 a některé pracovnice zastávající určité funkce, kde je vyžadován ze zákona služební poměr. Počty zaměstnanců rozdělené dle pohlaví nám udává tabulka 2.

Tabulka 2: Počet zaměstnanců HZS Jčk

Pohlaví	Počet zaměstnanců
Muži	676
Ženy	72
Celkem	748

Zdroj: Personální útvar HZS Jčk

Graf 1: Zastoupení zaměstnanců dle pohlaví (v %)



Zdroj: Personální útvar HZS Jčk

Tabulka 3: Členění zaměstnanců podle věku a pohlaví – stav k 31. 12. 2006

Věk	Muži	Ženy	Celkem	%
do 20 let	2	0	2	0,27
21 - 30 let	167	12	179	23,93
31 – 40 let	221	12	233	31,15
41 – 50 let	138	29	167	22,33
51 – 60 let	142	19	161	21,52
61 let a více	6	0	6	0,80
Celkem	676	72	748	100

Zdroj: Personální útvar HZS Jčk

Z tabulky 3 vyplývá, že 31,15% zaměstnanců je ve věku mezi 31 – 40 lety. Druhou největší skupinu tvoří zaměstnanci mezi 21 – 30 lety.

Následující tabulka 4 znázorňuje dosažené vzdělání pracovníků. Úplného středního odborného vzdělání dosáhla většina zaměstnanců. Vysokoškolské vzdělání je požadováno po pracovnících zastávající vedoucí funkce.

Tabulka 4: Členění zaměstnanců podle vzdělání a pohlaví – stav k 31. 12. 2006

Vzdělání dosažené	muži	ženy	celkem	%
Základní	5	2	7	0,94
Vyučen	58	2	60	8,02
Střední odborné	0	0	0	0
Úplné střední	1	0	1	0,13
Úplné střední odborné	526	52	578	77,27
Vyšší odborné	7	4	11	1,47
Vysokoškolské	79	12	91	12,17
celkem	676	72	748	100

Zdroj: Personální útvar HZS Jčk

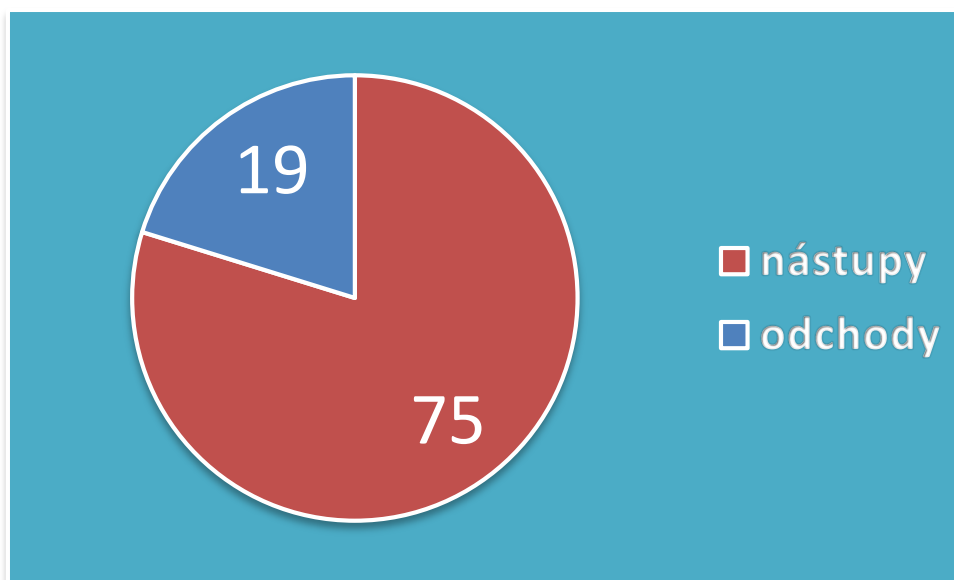
Tabulka 5: Trvání pracovního a služebního poměru zaměstnanců – stav k 31. 12. 2006

Doba trvání	do 5 let	do 10 let	do 15 let	do 20 let	nad 20 let	celkem
Počet	208	159	145	89	147	748
%	27,81	21,26	19,39	11,90	19,65	100

Zdroj: Personální útvar HZS Jčk

Nejčastější doba trvání pracovního a služebního poměru zaměstnanců je dle tabulky 5 do 5 let. Naopak nejméně zaměstnanců HZS Jčk pracuje v délce mezi 16 – 20 lety.

Graf 2: Celkový údaj o vzniku a skončení pracovních a služebních poměrů zaměstnanců v roce 2006



Zdroj: Personální útvar HZS Jčk

Tabulka 6: Celkový údaj o průměrných platech (v Kč) – stav k 31. 12. 2006

	Příslušníci	Občanští zaměstnanci
Průměrný hrubý měsíční plat	30.434,-	21.540,-

Zdroj: Personální útvar HZS Jčk

Tabulka 7: Jazykové znalosti zaměstnanců

Jazyk	Počty vybraných míst, pro které byl stanoven kvalifikační požadavek standardizované jazykové zkoušky, seřazených podle úrovně znalostí				Celkový počet stanovených požadavků na pracovní místa
	1. stupeň	2. stupeň	3. stupeň	4. stupeň	
Anglický jazyk	0	0	0	7	7
Německý jazyk	0	0	0	15	15
Francouzský jazyk	0	0	0	0	0
Další jazyky	0	0	0	0	0
celkem	0	0	0	22	22

Zdroj: Personální útvar HZS Jčk

Fakta o činnosti v historickém sledu uváděná, jednoznačně potvrzují vysoký význam hasičské – záchranářské práce v ochraně zdraví, života občanů a majetku před požáry a haváriemi. Jak ukazuje historický vývoj postupující od jednoduchých hasebních prostředků až k současným moderním výkonným strojům, neustále rovněž vzrůstají požadavky na vysokou odbornost hasiče – záchranáře.

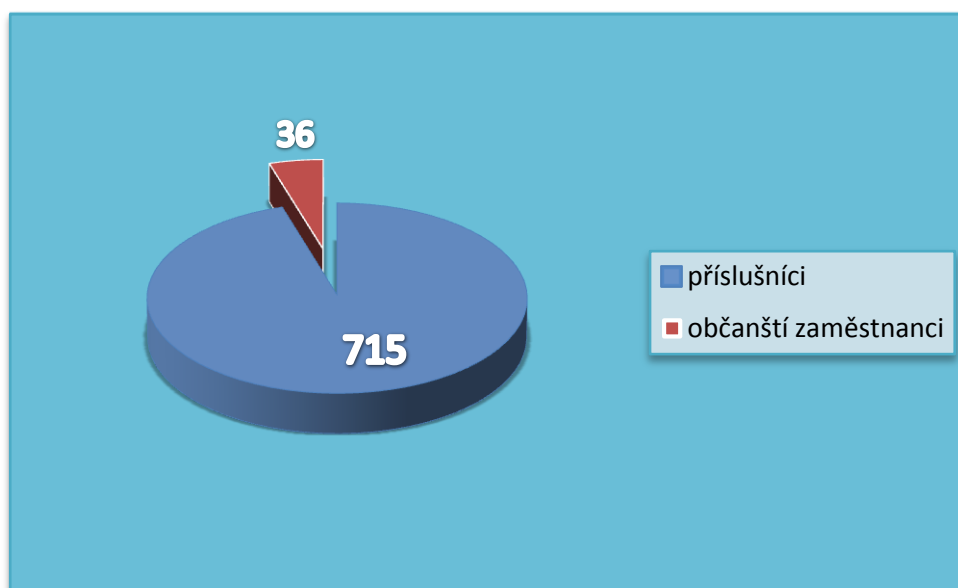
Dnes již zdaleka nejde jen o požáry a jejich včasnou a účinnou likvidaci. Ekologické havárie, vichřice, katastrofální povodně, průmyslové a chemické havárie, to vše dnes obsahuje odborní slovník hasiče záchranáře a klade nároky na jeho odborné znalosti

a dovednosti. Práce ve výškách, potápěčské práce, práce na vodě, vyprošťování osob z havarovaných vozidel atd. jsou jenom zlomky požadovaných komplexních znalostí, při nutnosti zvládnutí všech rizik, fyzického a psychického vypětí a uplatnění osobní odvahy při zásahu.

5 Analýza systému vzdělávání

Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců u Hasičského záchranného sboru lze rozdělit na vzdělávání příslušníků a občanských zaměstnanců. Graf 3 znázorňuje, že převážnou část zaměstnanců tvoří příslušníci, proto diplomové práce byla zaměřena především na jejich vzdělávání a rozvoj.

Graf 3: Počet zaměstnanců HZS Jčk k 31. 12. 2006



Zdroj: Personální útvar HZS Jčk

Příslušníkem je fyzická osoba, která vykonává svoji činnost na základě služebního poměru a řídí se služebním zákonem. Občanští zaměstnanci zastávají zpravidla administrativní pozice.

Hlavním důvodem vzdělávání je zabezpečení potřebné úrovně všech zaměstnanců HZS z hlediska jejich nutných kvalifikačních předpokladů pro výkon dané funkce.

Identifikace potřeb vzdělávání

Identifikace potřeb vzdělávání u HZS vychází z analýzy pracovních míst. Tato analýza zkoumá popisy pracovních míst a jejich specifikace, tedy požadavky na pracovníka a jeho pracovní schopnosti. Analýza pracovních míst znamená detailní

zjišťování znalostí, dovedností a schopností potřebných k úspěšnému vykonávání dané práce. Identifikace potřeb odpovídá na otázku: Kdo a jaký druh výcviku potřebuje?

Základními dokumenty v oblasti vzdělávání v HZS je služební zákon a vnitřní směrnice, které stanovují základní požadavky na pracovníka v oblasti vzdělání.

Pro zkoumání zjišťování potřeb vzdělávání je důležité jmenovat základní druhy školení, které HZS zajišťuje:

Vstupní školení – absolvují ho všichni nově příchozí zaměstnanci.

Cyklická školení – provádí se k ověření odborné způsobilosti nutné pro výkon určité funkce. Zahrnují pravidelnou odbornou přípravu a kurzy odborné způsobilosti.

Školení k prohloubení znalostí a dovedností – v podobě doplňkových a specializačních kurzů, stanovených pro výkon určité funkce nebo školeních organizovaných pro zvýšení kvalifikace zaměstnanců.

Identifikaci potřeb vzdělávání v HZS Jčk je možné členit podle kritéria rozdělení pracovníků na určité homogenní skupiny, a to na nově příchozí zaměstnance a pracovníky stávající.

Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání v HZS se řídí dle Sbírkou interních aktů řízení generálního ředitelství HZS ČR a náměstka ministra vnitra. Stanovuje postupy a kompetence při sestavování a realizaci plánů vzdělávání, úkoly při zajišťování potřeb vzdělávání, dokumentaci potřebné kvalifikace příslušníků v popisech funkčních míst a popisech pracovních činností. Dále stanovuje postup při schvalování a dokumentování realizovaných vzdělávacích akcí.

Ukládá personálnímu útvaru provádět kontrolu osobních listů a vypracovávat seznam pracovníků, kteří potřebují absolvovat školení. Nařizuje vysílat příslušníky do příslušných kurzů dle jejich služebního zařazení, připravovat a realizovat odbornou

přípravu k získání a k prodloužení odborné způsobilosti příslušníků. Tyto směrnice jsou závazné a platné pro každého příslušníka Hasičského záchranného sboru České republiky.

Součástí tvorby plánu školení je rozpočet školení na daný kalendářní rok. Rozpočet zpracovává příslušné personální pracoviště a předává ho ke schválení Generálnímu ředitelství HZS ČR.

Vzdělávací metody

Techniku vzdělávání volí vedoucí pracovník podle programu a rozsahu školení. Používané metody výuky vycházejí z charakteru školení.

Mezi nejčastěji používané metody jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště v HZS patří:

Instruktaž při výkonu práce

Přednáška

Seminář

Pracovní porady

Asistování

Demonstrování

Ostatní metody se v HZS používají v menší míře.

Zabezpečení školení

Školení zaměstnanců HZS zajišťují jak interní tak externí školitelé. Výběr školitelů vychází z charakteru školení. Interní školitelé jako vedoucí pracovníci provádějí vstupní školení svých podřízených a zabezpečují pravidelnou odbornou přípravu příslušníků a dohlížejí na jejich samostudium. Některé ostatní vzdělávací akce na pracovišti jsou pořádány psychologem HZS Jihočeského kraje. Cyklická školení a školení k prohloubení kvalifikace jsou zabezpečována vzdělávacími zařízeními a to Odbornými učilišti požární ochrany (ve Frýdku-Místku, Brně, Chomutově a Borovanech). Ve vzdělávacích zařízeních jsou k dispozici kvalifikovaní lektoři.

5.1 Vzdělávání nově příchozích příslušníků

Pro nového zaměstnance je nástup do nového zaměstnání vždy jednou ze zlomových životních událostí. Každý nový zaměstnanec má jiné dispozice k začlenění se do chodu společnosti, do které nastoupil, a k osvojování si nezbytných dovedností pro vykonávání práce. Když přijde nový zaměstnanec, měly by se mu vytvořit takové podmínky, aby zvládl svoji práci na novém pracovišti, vžil se do existujícího systému vztahů na pracovišti a přijal hodnoty podniku.

Při nástupu do zaměstnání nového příslušníka si personální útvar začne vést evidenci, ve které zaznamenává údaje o jeho dosaženém vzdělání, absolvování vzdělávacích akcí, znalostech a dovednostech, které zaměstnanec získá. Během doby trvání služebního poměru je příslušným personálním útvarem průběžně aktualizován.

Každý příslušník při přijetí do služebního poměru absolvuje vstupní školení. Úvodní školení provádí přímý nadřízený nastupujícího příslušníka. Vstupní školení navazuje na přijetí příslušníka do služebního poměru po úspěšném skončení přijímacího řízení. S nově přijatým příslušníkem je služební poměr uzavírán na dobu určitou v trvání tří let.

Uchazeč je při přijetí do služebního poměru ustanoven na služební místo, pro které je stanovena služební hodnost vrchní referent.

Po procesu přijetí nového příslušníka do služebního poměru nastává povinnost zaměstnavatele daného pracovníka seznámit s pracovištěm, na které nastupuje a to po všech stránkách. Dochází k uvedení nového zaměstnance do práce, jeho seznámení s podnikem, pracovištěm, podmínkami práce a spolupracovníky.

Základní osnova úvodního školení v HZS Jihočeského kraje:

➤ **Představení organizace**

Představení organizace je standardním prvkem úvodního proškolení nového zaměstnance ve všech společnostech. Nadřízený představí hlavní úkoly a činnosti organizace. Následuje seznámení s organizační strukturou Hasičského záchranného sboru.

Úvodní představení organizace trvá přibližně 10 minut, protože se předpokládá, že pracovník, který nastupuje do nového zaměstnání má o společnosti základní informace a tyto jsou mu pouze vysvětleny a doplněny.

➤ **Školení bezpečnosti práce**

V této fázi je využíváno podkladů a informací o Bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.

➤ **Seznámení s povinnostmi pracovníků**

Povinnosti jednotlivých příslušníků jsou odlišné dle jejich služebního zařazení.

➤ **Seznámení s nadřízenými a spolupracovníky**

Představení ostatních nadřízených a spolupracovníků je prováděno při fyzickém seznámení s provozem pracoviště. Je nutné nového pracovníka obeznámit s komunikačními linkami v organizaci. Se všemi těmito lidmi se bude seznamovat v průběhu plnění svých povinností vzhledem ke svému zařazení.

➤ **Seznámení s pracovními postupy a kvalifikované zaškolení na dané pracovní místo**

Kvalifikované zaškolení probíhá na konkrétním pracovišti. K seznámení s pracovními postupy dochází instruktáží při výkonu práce a asistováním. Při instruktáži zkušený pracovník předvede pracovní postup novému pracovníkovi, on ho pozoruje a napodobuje. Asistování je tradiční a často používaná metoda formování pracovních schopností pracovníka. Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá při plnění úkolů a učí se od něj pracovním postupům.

Během zkušební doby, v délce trvání 12 měsíců, nesmí být příslušník zařazen do samostatného výkonu služby při zásahu. V této době jsou vysíláni noví příslušníci k zásahu, kde se pod dohledem seznamují s činností jednotky požární ochrany a případně u zásahu vypomáhají.

Po vstupním školení organizuje ředitel HZS kraje nebo velitel HZS podniku vstupní přípravu nováčků. Důvodem je, protože se pravidelné odborné přípravy příslušníků a zaměstnanců nemohou plnohodnotně účastnit nováčci, protože jim chybí základní

znalosti. Je při tom účelné ověřit schopnosti nováčka vykonávat službu hasiče ještě před nástupem do příslušného kurzu, seznámit jej se zásadami výkonu služby a bezpečnosti práce.

Do vstupní přípravy nováčků se zařadí témata:

Organizace požární ochrany

Bezpečnost práce

Technický výcvik

Věcné prostředky požární ochrany

Požární taktika

Další potřeby vzdělávání u nově přijímaného pracovníka vyplývají z porovnání jeho prokázané kvalifikace s kvalifikací požadovanou na příslušnou funkci.

Příslušníci nesplňující potřebnou kvalifikaci jsou vysláni organizací po absolvování základního proškolení (asi po 3 měsících) do vzdělávacího zařízení, kde absolvují kurz k získání odborné způsobilosti.

KURZ – K ZÍSKÁNÍ ODBORNÉ ZPŮSOBILOSTI

Vstupní příprava příslušníků

Kurz je určen k získání odborné způsobilosti k výkonu funkce hasič pro příslušníky Hasičského záchranného sboru ČR a základní odborná příprava pro všechny příslušníky po vzniku služebního poměru.

Absolvent kurzu je schopen samostatného výkonu služby při zdolávání požárů na místě zásahu podle § 72 odst. 2 zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů.

Absolvent kurzu má potřebné znalosti a dovednosti k plnění standardních úkolů, stanovených jednotkám požární ochrany, a spolehlivě zvládá návyky a dovednosti typické činnosti výkonu služby ve funkci hasič samostatně i v družstvu a je vybaven

základními znalostmi pro výkon funkce v oblasti prevence, ochrany obyvatelstva a krizového řízení.

Absolvent kurzu je teoreticky a prakticky připraven v rozsahu normy znalostí pro funkci hasič, vydané v příloze Pokynu generálního ředitele HZS ČR a náměstka ministra vnitra č. 17/2003, ve znění pozdějších předpisů.

Absolvent kurzu splňuje podmínky pro získání „Osvědčení o absolvování kurzu Minimum o EU“ a „Osvědčení pro obsluhu výškové techniky z koše“.

Podmínkami pro zařazení do kurzu jsou zdravotní, fyzická a duševní způsobilost. Ukončení kurzu je provedeno formou závěrečné zkoušky před komisí. Dokladem o ukončení kurzu je osvědčení o odborné způsobilosti pro výkon funkce hasič.

Délka trvání kurzu je 21 týdnů

Učební plán

Předmět	Počet vyučovaných hodin
<i>Tělesná příprava</i>	40 hodin
<i>Přírodní vědy</i>	48 hodin
<i>Bezpečnost práce</i>	17 hodin
<i>Zdravotní a psychologická příprava</i>	40 hodin
<i>Základy práva a organizace</i>	61 hodin
<i>Zdolávání mimořádných událostí</i>	68 hodin
<i>Prevence</i>	65 hodin
<i>Technické prostředky a zařízení</i>	61 hodin
<i>Technický a pořadový výcvik</i>	281 hodin
<i>Spojení komunikace v PO</i>	32 hodin
<i>Krizové řízení</i>	24 hodin
<i>Ochrana obyvatelstva</i>	44 hodin
<i>Opakování a procvičování</i>	19 hodin

<i>Závěrečné zkoušky</i>	40 hodin
Celkem	840 hodin

Součástí vstupní přípravy příslušníků je vykonání praxe. MV-generální ředitelství HZS ČR vypracovalo ve spolupráci se vzdělávacími zařízeními MV-generálního ředitelství HZS ČR Metodický návod pro vykonání praxe posluchače kurzu Vstupní příprava příslušníků HZS ČR (dále jen „VPP“), podle kterého se postupuje při organizování praxe posluchačů kurzu VPP.

Praxe posluchačů kurzu VPP HZS ČR je koncipována tak, aby se v jejím průběhu posluchači seznámili s činnostmi, vykonávanými u HZS kraje a rozšířili si svoje teoretické znalosti o praktické dovednosti a zkušenosti.

Délka praxe je stanovena na 6 týdnů a podíl jednotlivých oblastí je následující:

- *4 týdny absolvují posluchači na úseku IZS a výkonu služby (včetně výjezdů) a na úseku operačního řízení,*
- *1 týden na úseku prevence,*
- *1 týden na úseku ochrany obyvatelstva a krizového řízení.*

Po ukončení praxe vypracuje posluchač závěrečnou zprávu o průběhu praxe, kterou předloží spolu se zápočtovým listem (viz příloha 1) po návratu do vzdělávacího zařízení třídnímu učitelé.

Praxe na úseku IZS a výkonu služby

Příslušný velitel jednotky (zpravidla velitel stanice a velitel družstva) organizuje praxi v souladu s denním řádem a plánovanými úkoly této jednotky tak, aby posluchač měl možnost seznámit se:

- s výkonem služby hasiče v jednotce HZS kraje a činností hasičů při:
 - nástupu do služby,

- provádění pravidelné odborné přípravy v jednotce,
- provádění údržby a kontroly osobních věcných prostředků,
- provádění tělesné přípravy,
- zdolávání mimořádných událostí zejména:
 - při obecné činnosti jednotky PO při vyhlášení poplachu, jejím výjezdu a dopravě na místo zásahu,
 - při hašení požáru,
 - při technickém zásahu,
- s úkoly strojní služby zejména při přejímání, kontrole a údržbě vybraných prostředků strojní služby,
- s úkoly chemické a technické služby zejména při přejímání, kontrole a údržbě vybraných prostředků chemické a technické služby,
- s úkoly spojové služby.

Praxe na úseku operačního řízení

Praxe na OPIS má být vykonána způsobem seznámení a předvedení činností dle níže uvedených bodů a měl by ji zabezpečit vedoucí OPIS, případně ředitel OPR nebo pověřený příslušník odboru.

Posluchač se v rámci praxe seznámí s:

- úkoly, strukturou a výkonem služby na operačním a informačním středisku HZS kraje,
- požárním poplachovým plánem kraje, poplachovým plánem IZS kraje a další dokumentací operačního a informačního střediska HZS kraje a způsobem jejich využívání,
- systémem tísňového volání (zejména na linky 112 a 150) a způsobem odbavování tísňových hovorů,
- způsobem rozhodování operačního střediska v operačním řízení a vyhlášení poplachu jednotkám PO a vyžadování součinnosti s dalšími složkami IZS,

- tvorbou statistických dat a jejich průnikem mezi jednotlivými informačními a řídicími systémy (např. strážní kniha, zpráva o zásahu, SW OPIS, moduly SSU),
- štábem HZS kraje, jeho složením a způsobem práce.

Praxe na úseku prevence

Praxe na úseku prevence se zaměřuje zejména na tyto oblasti:

kontrolní činnost

- účast posluchače na požární kontrole,
- seznámení posluchače s konkrétním zápisem z požární kontroly,
- posluchač by případně měl zpracovat jednoduchý zápis,

stavební prevence

- účast posluchače na stavebním řízení,
- účast posluchače na místním šetření,
- účast posluchače na posuzování projektové dokumentace stavby ke stavebnímu řízení,

zjišťování příčin vzniku požáru

- práce s konkrétními spisy o požáru,
- seznámení s vybranými událostmi a s příklady spolupráce jednotlivých součástí HZS kraje na výsledném materiálu,

správní řízení

- studium dokumentace, související se správním řízením ve věci uložení pokuty právnické osobě nebo podnikající fyzické osobě za nedodržení povinností na úseku požární ochrany,
- účast na přípravě podkladů pro zahájení správního řízení nebo vydání rozhodnutí.

Praxe na úseku krizového řízení

V části Krizové řízení je kladen důraz na praktické seznámení posluchače se základními dokumenty v této oblasti, které jsou stanoveny pro stupeň kraj a určená

obec, se způsobem jejich postupného zpracování, reálným stavem a průběžnou aktualizací.

1) krizový plán kraje

základní část:

- vymezení působnosti, odpovědnosti a úkolů zpracovatele,
- charakteristika organizace krizového řízení,
- výčet a hodnocení možných krizových rizik a jejich dopad,

přílohová část:

- přehled sil a prostředků,
- katalog krizových opatření,
- typové plány,
- povodňové a havarijní plány,
- plán nezbytných dodávek a plán hospodářské mobilizace,
- plán akceschopnosti zpracovatele krizového plánu.

2) havarijní plány

3) bezpečnostní rady a krizové štáby

- krizový štáb kraje:

- složení,
- organizace stálé pracovní skupiny,
- koordinace záchranných a likvidačních prací,
- činnost představitele HZS kraje v krizovém štábu,
- dokumentace a záznamy krizového štábu,
- spolupráce krizových štábů.

Praxe na úseku ochrany obyvatelstva

Praktická příprava je zaměřena na seznámení posluchačů s praktickou aplikací pokynů GŘ HZS ČR, vyhlášek a předpisů u obcí s rozšířenou působností a vybraných obcí na úseku ochrany obyvatelstva s důrazem na varování, evakuaci, ukrytí a nouzové přežití obyvatelstva, se způsoby komunikace s obcemi, právníckými a fyzickými osobami na příslušném teritoriu, s vedením příslušné dokumentace a se způsoby provádění preventivně výchovné činnosti.

Při vykonávání školení nejsou noví příslušníci postaveni ve výcviku k vyzkoušení si praktických dovedností, které je potřeba při skutečném zásahu.

Po úspěšném absolvování kurzu k získání odborné způsobilosti může příslušník vykonávat samostatně službu při zásahu. Ostatní kurzy k získání odborné způsobilosti jsou charakterizovány v tabulce 8 označené písmenem A.

Další školení nově přijatých pracovníků souvisí se vznikem služebního poměru na dobu neurčitou. Do 3 let od přijetí do služebního poměru, tzn. ve služebním poměru na dobu určitou, musí příslušník vykonat služební zkoušku.

Příslušník se na služební zkoušku připravuje samostatně nebo se může zúčastnit kurzu organizovaného vzdělávacími zařízeními HZS ČR. Při samostatné přípravě na služební zkoušku nemá příslušník nárok na služební volno k přípravě.

KURZ – K PŘÍPRAVĚ PŘÍSLUŠNÍKŮ HZS NA VYKONÁNÍ SLUŽEBNÍ ZKOUŠKY

Účastník kurzu je v průběhu kurzu formou přednášek a řízené diskuse seznámen s tematickými okruhy, které budou obsahem služební zkoušky.

Podmínkami pro zařazení do kurzu jsou zařazení ve služebním poměru na dobu určitou a řádně podaná přihláška ke služební zkoušce.

Příslušník podává přihlášku na služební zkoušku příslušnému personálnímu pracovišti prostřednictvím vedoucího příslušníka.

Po ukončení kurzu se vykonává služební zkouška. Doklad o ukončení kurzu se nevydává. V případě úspěšného složení služební zkoušky se příslušníkovi HZS ČR vydá osvědčení o vykonání služební zkoušky.

Délka trvání kurzu včetně vykonání služební zkoušky: 1 týden, tj. 37,5 hodiny.

A Obecná část

Počet vyučovacích hodin v obecné části: 15

1. Právní řád České republiky
2. Služební poměr příslušníků bezpečnostních sborů
3. Integrovaný záchranný systém a krizové řízení
4. Trestně právní a správní odpovědnost
5. Základní znalosti o Evropské unii
6. Ochrana utajovaných informací a osobních údajů
7. Zásady první pomoci v rámci předlékařské pomoci

B Speciální část

Počet vyučovacích hodin ke speciální části: 12

- A. Plánování a krizové řízení
- B. Prevence
- C. Ochrana obyvatelstva
- D. Integrovaný záchranný systém
- E. Ostatní

Speciální část je rozdělena do pěti bloků, konkrétní blok absolvují příslušníci HZS ČR podle svého služebního zařazení.

Témata služební zkoušky viz příloha 2.

Kopie osvědčení o vykonání služební zkoušky se založí spolu s přihláškou ke služební zkoušce do personálního spisu příslušníka. Vzor osvědčení je uveden v příloze 3.

Do služebního poměru na dobu neurčitou se zařadí příslušník dnem, jestliže úspěšně vykonal služební zkoušku a podle závěru služebního hodnocení dosahuje alespoň dobrých výsledků ve výkonu služby.

5.2 Vzdělávání stávajících příslušníků

Smyslem školicích aktivit pro stávající zaměstnance je rozvíjení odborných znalostí a dovedností příslušníků tak, aby zlepšovali svůj výkon, aby organizace motivovala spolupracovníky a zabraňovala fluktuaci pracovní síly a aby přispěla ke zlepšení bezpečnosti příslušníků.

Příslušník HZS získává odborné znalosti a praktické dovednosti odbornou přípravou, a to studiem a absolvováním kurzů, odpovídajících jeho skutečnému služebnímu zařazení na příslušnou funkci.

Základními kurzy, které absolvuje každý příslušník dle služebního zařazení, jsou cyklická školení. Zahrnují kurzy k prodloužení platnosti osvědčení o odborné způsobilosti. Tyto kurzy absolvují příslušníci každých pět let.

Příprava k prodloužení platnosti osvědčení o odborné způsobilosti se skládá z pravidelné odborné přípravy podle vyhlášky č.247/2001 Sb., individuálního studia v souladu s osnovami kurzů k získání odborné způsobilosti pro příslušnou funkci a prohlubování odborných znalostí nebo absolvování doplňkových kurzů ke kurzům prodloužení odborné způsobilosti.

Sestavení ročního plánu pravidelné odborné přípravy

Roční plán pravidelné odborné přípravy se zpracovává v rámci každého územního odboru HZS kraje pro jeho podřízené jednotky HZS kraje a v rámci každého HZS podniku.

1. V ročním plánu pravidelné odborné přípravy příslušníků a zaměstnanců je nutné stanovit:
 - a. Teoretickou přípravu a praktický výcvik
 - b. Prověřovací a taktická cvičení
 - c. Tělesnou přípravu
 - d. Ověření odborné přípravy a přezkoušení znalostí a dovedností u každého hasiče jednotky PO
 - e. Přezkoušení znalostí bezpečnosti práce jedenkrát za 2 roky
2. Součástí ročního plánu pravidelné odborné přípravy mohou být specializační kurzy, přednášky, semináře, instrukčně metodická zaměstnání a jiné formy teoretického a praktického výcviku hasičů.
3. Pro potřeby sestavování ročního plánu pravidelné odborné přípravy a uzpůsobení teoretické a praktické přípravy zastávané funkci se příslušníci a zaměstnanci zařazují do skupin:
 - *Hasiči a starší hasiči*
 - *Velitelé družstev, velitelé čet a velící důstojníci směn*
 - *Řídící důstojníci*
 - *Strojníci a technici strojní služby*
 - *Technici spojové služby*
 - *Technici chemické služby*
 - *Technici technické služby*
4. Roční plán odborné přípravy se zpracovává v rámci každého územního odboru HZS kraje pro jeho podřízené jednotky HZS kraje a v rámci každého HZS podniku.
5. K tématům, která k udržení a prohloubení znalostí podle § 32 vyhlášky o jednotkách PO podle aktuální potřeby stanoví ředitel HZS kraje nebo velitel HZS podniku, je nutné doplnit:
 - a. Procvičení bezpečného používání a ovládání věcných prostředků požární ochrany zařazených do vybavení jednotky PO a u řidičů také kondiční jízdy a zásady bezpečné jízdy.
 - b. Obsluhovatelům a instruktorům motorových pil nejméně 8 hodin praktického výcviku s přenosnou motorovou řetězovou a rozbrušovací pilou.

- c. Alespoň jedno taktické a jedno prověřovací cvičení organizované v průběhu roku v každé směně na všech stanicích HZS kraje a HZS podniku.
- d. Alespoň jedno taktické cvičení jednotek HZS kraje se složkami IZS v součinnosti s orgány kraje.
- e. Výcvik příslušníků a zaměstnanců pro práci ve výšce a nad volnou hloubkou.
- f. Časovou rezervu (4 hodiny měsíčně) pro zařazení aktuálních témat a pro vyhodnocení zásahů jednotky PO. K vyhodnocení složitých zásahů s těžkými zraněními účastníků a značnou fyzickou a psychickou zátěží hasičů je nutné přistupovat co nejdříve po zásahu a zásahy vyhodnocovat formou řízené diskuse ve spolupráci s psychologickou službou HZS ČR, jako součást skupinové terapie pro snížení pozásahového stresu hasičů.
- g. Časovou rezervu pro samostudium teoretických témat dle předepsané a dostupné literatury.

Tělesná příprava a požární sport

Tělesné přípravě k udržení nebo zvýšení fyzické zdatnosti je třeba věnovat minimálně dvě hodiny v každé směně a volit takové druhy tělesné přípravy, které vedou k celkovému posílení fyzické zdatnosti nutné pro výkon služby. Např. běh, míčové hry, posilování, plavání a nácvik disciplin k prokazování fyzické způsobilosti. Fyzickou způsobilost prokazují zkouškou.

Pravidelná odborná příprava pro práce ve výšce a nad volnou hloubkou

K udržování a prohlubování znalostí a dovedností stanovených pro výkon práce ve výškách a nad volnou hloubkou musí příslušníci a zaměstnanci zařazení na funkci hasič každoročně absolvovat pravidelnou odbornou přípravu v rozsahu nejméně 16 hodin.

Učební osnovy:

Zahájení – cíle a program odborné přípravy, výklad pojmů1 hodina

Základní bezpečnostní předpisy pro práce ve výšce a nad volnou hloubkou.....1 hodina

Základní materiál používaný pro zajištění bezpečnosti práce.....2 hodiny

Základní lanová technika.....2 hodiny

Praktický výcvik.....10 hodin

CYKLICKÁ ŠKOLENÍ – KURZY ODBORNÉ ZPŮSOBILOSTI

Kurzy k získání osvědčení o odborné způsobilosti (označené písmenem A) a kurzy k prodloužení platnosti osvědčení o odborné způsobilosti (označené písmenem B) – na dobu pěti let.

Délka a obsah jednotlivých kurzů se řídí platnými osnovami těchto kurzů, které vydává MV-generální ředitelství HZS ČR

Za evidenci odborné způsobilosti, včasné zasílání přihlášek a vysílání příslušníků do kurzů odpovídá personální pracoviště.

Tabulka 8: Kurzy k získání osvědčení o odborné způsobilosti a kurzy k prodloužení platnosti osvědčení o odborné způsobilosti

Poř. číslo kurzu	Služební zařazení	Název kurzu
1.	Základní odborná příprava pro všechny příslušníky po vzniku služebního poměru a pro příslušníky na funkci hasič (služební hodnost referent, vrchní referent a asistent)	Vstupní příprava příslušníků HZS ČR (VPP)
2.	Hasič – strojník (služební hodnost asistent)	Strojníků (ST)
3.	Velitel družstva, čety a stanice HZS kraje bez plnění úkolů k obci s rozšířenou působností Příslušník na úseku IZS a výkonu služby (služební hodnost vrchní asistent, inspektor a vrchní inspektor)	Taktické řízení (TR)
4.	Hasič technik – chemická služba	Chemická služba

	Příslušník na úseku chemické služby zařazený do povolání inspektor nebo komisař PO, KŘ, IZS, OO a CNP do platové třídy 11 (služební hodnost vrchní asistent, inspektor a vrchní inspektor)	(T-CHS)
5.	Hasič technik – technická služba Příslušník na úseku technické služby zařazený do povolání inspektor nebo komisař do platové třídy 11 (služební hodnost vrchní asistent, inspektor a vrchní inspektor)	Technická služba (T- TS)
6.	Hasič technik – strojní služba Příslušník na úseku strojní služby zařazený do povolání inspektor nebo komisař do platové třídy 11 (služební hodnost vrchní asistent, inspektor a vrchní inspektor)	Strojní služba (T-STS)
7.	Hasič technik – spojová služba Příslušník na úseku spojové služby zařazený do povolání inspektor nebo komisař do platové třídy 11 (služební hodnost vrchní asistent, inspektor a vrchní inspektor)	Spojová služba (T-SP)
8.	Hasič technik – operační řízení Hasič technik – operační technik pro příjem na lince 112 Příslušník na úseku operačního řízení zařazený do povolání inspektor nebo komisař do platové třídy 11 (služební hodnost vrchní asistent, inspektor a vrchní inspektor)	Operační řízení I (OPŘ I)
9.	Příslušník na úseku požární prevence, ochrany obyvatelstva a plánování zařazený do povolání inspektor (služební hodnost vrchní asistent, inspektor a vrchní inspektor)	Požární prevence, ochrana obyvatelstva a plánování I (POP I)
10.	Velitel stanice HZS kraje s plněním úkolů státní správy k obci s rozšířenou působností v oblasti IZS a PO Řídicí důstojník Velící důstojník směny jednotky HZS kraje Řídicí pracovník na úseku IZS a výkonu služby Ředitel územního odboru HZS kraje Ředitel kanceláře ředitele HZS kraje Příslušník na úseku IZS a výkonu služby (služební hodnost komisař, vrchní komisař a rada)	Takticko-strategické řízení (TSŘ)
11.	Vedoucí strojní služby Vedoucí spojové a informační služby Vedoucí chemické služby Vedoucí technické služby Příslušník na úseku služeb zařazený do povolání komisař plat. tř. 12 nebo rada (služební hodnost komisař, vrchní komisař a rada)	Řízení služeb (ŘS)
12.	Operační důstojník se samostatnou rozhodovací činností s územní, krajskou nebo celostátní působností Příslušník na úseku operačního řízení zařazený do povolání komisař plat. tř. 12 nebo rada (služební hodnost komisař, vrchní komisař a rada)	Operační řízení II (OPŘII)

13.	Pracovník na úseku požární prevence, ochrany obyvatelstva a plánování zařazený do povolání komisař nebo rada (služební hodnost komisař, vrchní komisař a rada)	Požární prevence, ochrana obyvatelstva a plánování II (POP II)
14.	Ředitel HZS kraje, náměstek ředitele HZS kraje (Řídící pracovník HZS ČR se služební hodností vrchní rada nebo vrchní státní rada)	Strategické řízení (SŘ)

Zdroj: Interní akty řízení Generálního ředitelství HZS ČR

Uchazeč o absolvování kurzu k získání nebo prodloužení platnosti odborné způsobilosti musí splnit podmínky pro zařazení do toho kurzu. Doklady o splnění těchto podmínek předkládá při nástupu do kurzu. Současnou vykonávanou funkci a praxi potvrzuje služební funkcionář.

Kurzy uvedené v tabulce 8 se ukončují zkouškou odborné způsobilosti před zkušební komisí. Úspěšní absolventi obdrží osvědčení o odborné způsobilosti odpovídající jejich skutečnému služebnímu zařazení na příslušnou funkci s platností pět let.

Charakteristika kurzů odborné způsobilosti

Pořadové číslo kurzu (v tabulce 8) 1 – Vstupní příprava příslušníků HZS ČR (VPP)

Druh kurzu	A	B
Profil absolventa	Základní odborná příprava pro všechny příslušníky po vzniku služebního poměru. Samostatný výkon služby při zásazích jednotek PO na místě zásahu ve funkci hasič	
Podmínky pro zařazení do kurzu	Fyzická, zdravotní a osobnostní způsobilost	- absolvování VPP
Doklady pro přijetí do kurzu		- osvědčení VPP

Pořadové číslo kurzu 2 - Strojníků (ST)

Druh kurzu	A	B
Profil absolventa	Používání (řízení, obsluha, údržba a oprava) základních	

	prostředků strojní služby a jejich taktické nasazení	
Podmínky pro zařazení do kurzu	<ul style="list-style-type: none"> - absolvování VPP - řidič vozidel skupiny C,E s právem přednosti v jízdě - zdravotní a osobnostní způsobilost 	<ul style="list-style-type: none"> - absolvování ST nebo absolvent SOŠ PO a VOŠ PO nebo absolvent TPO a BP
Doklady pro přijetí do kurzu	<ul style="list-style-type: none"> - osvědčení VPP - příslušné řidičské oprávnění a doklad o profesní způsobilosti 	<ul style="list-style-type: none"> - osvědčení ST

Pořadové číslo kurzu 3 - Taktické řízení (TŘ)

Druh kurzu	A	B
Profil absolventa	Řízení činnosti jednotky při plnění standardních úkolů stanovených jednotkám PO v době operačního i organizačního řízení, řízení zásahu jednotek PO a koordinace složek IZS při zásahu	
Podmínky pro zařazení do kurzu	<ul style="list-style-type: none"> - absolvování VPP nebo ST nebo T-CHS nebo T-TS nebo T-STS nebo T-SP - nejméně jeden rok praxe v jednotce HZS kraje po VPP 	<ul style="list-style-type: none"> - absolvování TŘ nebo absolvent SOŠ PO a VOŠ PO nebo absolvent TPO a BP
Doklady pro přijetí do kurzu	Osvědčení VPP nebo ST nebo T-CHS nebo T-TS nebo T-STS nebo T-SP	<ul style="list-style-type: none"> - osvědčení TŘ

Pořadové číslo kurzu 4 – Chemická služba (T-CHS)

Druh kurzu	A	B
Profil absolventa	Používání (obsluha, údržba a oprava) prostředků chemické služby běžně používaných v jednotkách PO a jejich taktické nasazení.	
Podmínky pro zařazení do kurzu	<ul style="list-style-type: none"> - absolvování VPP - nejméně 1 rok praxe v jednotce HZS kraje po VPP 	<ul style="list-style-type: none"> - absolvování T-CHS nebo absolvent SOŠ PO a VOŠ PO nebo absolvent TPO a BP
Doklady pro přijetí do kurzu	<ul style="list-style-type: none"> - osvědčení VPP 	<ul style="list-style-type: none"> - osvědčení T-CHS

Pořadové číslo kurzu 5 – Technická služba (T-TS)

Druh kurzu	A	B
Profil absolventa	Používání (obsluha, údržba a oprava) prostředků technické služby běžně používaných v jednotkách PO a jejich taktické nasazení.	
Podmínky pro zařazení do kurzu	<ul style="list-style-type: none"> - absolvování VPP - nejméně 1 rok praxe v jednotce HZS kraje po VPP 	<ul style="list-style-type: none"> - absolvování T-TS nebo absolvent SOŠ PO a VOŠ PO nebo absolvent TPO a BP
Doklady pro přijetí do kurzu	<ul style="list-style-type: none"> - osvědčení VPP 	<ul style="list-style-type: none"> - osvědčení T-TS

Pořadové číslo kurzu 6 – Strojní služba (T-STŠ)

Druh kurzu	A	B
Profil absolventa	Používání (řízení, obsluha, údržba a oprava) prostředků strojní služby v jednotkách PO a jejich taktické nasazení.	
Podmínky pro zařazení do kurzu	<ul style="list-style-type: none"> - absolvování ST - nejméně 1 rok praxe v jednotce HZS kraje po VPP 	<ul style="list-style-type: none"> - absolvování T-STŠ nebo absolvent SOŠ PO a VOŠ PO nebo absolvent TPO a BP
Doklady pro přijetí do kurzu	<ul style="list-style-type: none"> - osvědčení ST 	<ul style="list-style-type: none"> - osvědčení T-STŠ

Pořadové číslo 7 – Spojová služba (T-SP)

Druh kurzu	A	B
Profil absolventa	Používání (obsluha, údržba a oprava) prostředků spojové služby běžně používaných v jednotkách PO a zabezpečení spojení štábu velitele zásahu	
Podmínky pro zařazení do kurzu	<ul style="list-style-type: none"> - absolvování VPP - nejméně 1 rok praxe v jednotce HZS kraje po VPP 	<ul style="list-style-type: none"> - absolvování T-SP nebo absolvent SOŠ PO a VOŠ PO nebo absolvent TPO a BP
Doklady pro přijetí do kurzu	<ul style="list-style-type: none"> - osvědčení VPP 	<ul style="list-style-type: none"> - osvědčení T-SP

Pořadové číslo 8 – Operační řízení (OŘ I)

Druh kurzu	A	B
Profil absolventa	Zpracování operační dokumentace a výkon služby na operačním a informačním středisku HZS kraje	
Podmínky pro zařazení do kurzu	- absolvování VPP	- absolvování OŘ I nebo absolvent SOŠ PO a VOŠ PO nebo absolvent TPO a BP
Doklady pro přijetí do kurzu	- osvědčení VPP	- osvědčení OŘ I

Pořadové číslo 9 – Požární prevence, ochrana obyvatelstva a plánování I (POP I)

Druh kurzu	A	B
Profil absolventa	Výkon odborných činností na úseku požární prevence, ochrany obyvatelstva nebo havarijního plánování	
Podmínky pro zařazení do kurzu	- absolvování VPP	- absolvování POP I nebo absolvent SOŠ PO a VOŠ PO nebo absolvent TPO a BP
Doklady pro přijetí do kurzu	- osvědčení VPP	- osvědčení POP I

Pořadové číslo 10 – Takticko-strategické řízení (TSŘ)

Druh kurzu	A	B
Profil absolventa	Řízení HZS kraje na úseku IZS a výkonu služby, řízení územního odboru HZS kraje, řízení jednotky HZS kraje v době operačního i organizačního řízení, výuka odborných předmětů v oblasti požární ochrany a IZS a zpracovávání koncepčních materiálů na úseku jednotek PO a IZS	
Podmínky pro zařazení do kurzu	- absolvování TŘ nebo POP I nebo OŘ II nebo ŘS - nejméně dva roky praxe po TŘ nebo POP I nebo OŘ II nebo ŘS - podmínkou pro zařazení do funkce velící	- absolvování TSŘ nebo absolvent TPO a BP

	důstojník, řídicí důstojník a příslušníky zařazené na úseku IZS a výkonu služby je absolvování TŘ	
Doklady pro přijetí do kurzu	- osvědčení TŘ nebo POP I nebo OŘ II nebo ŘS	- osvědčení TSŘ

Pořadové číslo kurzu 11- Řízení služeb (ŘS)

Druh kurzu	A	B
Profil absolventa	Řízení odborné služby v HZS ČR	
Podmínky pro zařazení do kurzu	- absolvování některé z kurzů pod pořadovým číslem 4,5,6, a 7 - nejméně jeden rok praxe ve funkci technika odborné služby	- absolvování ŘS nebo absolvent TPO a BP
Doklady pro přijetí do kurzu	- osvědčení z některého z kurzů pod pořadovým číslem 4,5,6 a 7	- osvědčení ŘS

Pořadové číslo kurzu 12 – Operační řízení II (OŘ)

Druh kurzu	A	B
Profil absolventa	Operační a organizační řízení operačního a informačního střediska HZS ČR a zpracovávání koncepčních materiálů na úseku operačního řízení	
Podmínky pro zařazení do kurzu	- absolvování OŘ I nebo TŘ	- absolvování OŘ II nebo absolvent TPO a BP
Doklady pro přijetí do kurzu	- osvědčení OŘ I nebo TŘ	- osvědčení OŘ II

Pořadové číslo kurzu 13 – Požární prevence, ochrana obyvatelstva a plánování II
(POP II)

Druh kurzu	A	B
Profil absolventa	Řízení odborných činností na úseku požární prevence nebo ochrany obyvatelstva nebo havarijního plánování	
Podmínky pro zařazení do kurzu	- absolvování POP I nebo jedno z kurzů TŘ, TSŘ, ŘS nebo OŘ II	- absolvování POP II nebo absolvent TPO a BP
Doklady pro přijetí do kurzu	- osvědčení POP I nebo jedno z kurzů TŘ, TSŘ, ŘS nebo OŘ II	- osvědčení POP II

Pořadové číslo 14 – Strategické řízení (SŘ)

Druh kurzu	A	B
Profil absolventa	Strategické řízení v HZS ČR	
Podmínky pro zařazení do kurzu	- absolvování TSŘ nebo POP II	- absolvování SŘ
Doklady pro přijetí do kurzu	- osvědčení TSŘ nebo POP II	- osvědčení SŘ

Zdroj: Interní akty řízení Generálního ředitelství HZS ČR

Po zaměstnancích může být požadováno pro výkon určité funkce absolvování školení k prohloubení znalostí a dovedností.

ŠKOLENÍ K PROHLoubENÍ ZNALOSTÍ A DOVEDNOSTÍ

Jak již bylo uvedeno dříve školení k prohloubení znalostí a dovedností mají podobu doplňkových a specializačních kurzů.

Doplňkové kurzy – k doplnění znalostí potřebných pro samostatný výkon služby.

Název kurzu

Kontrolní činnost

Stavební prevence

Zjišťování příčin vzniku požárů

Preventivně výchovná činnost

Krizové řízení a ochrana obyvatelstva

Kurz radiační ochrany

Příprava pro pracovníky vrcholového managementu na úseku prevence

Specializační kurzy – k získání specializace pro výkon speciálních činností.

Název kurzu

Posádek rychlých zásahových automobilů

Pro obsluhu přenosných motorových pil (řetězových i rozbrušovacích)

Kyslíkové dýchací přístroje

Nebezpečné látky

Detekce, monitorová a odběr vzorků chemických látek

Kurz radiační ochrana

Potápěčské kurzy

Vůdce malého plavidla

Obsluhy automobilových vysokozdvíhových plošin a automobilových žebříků

Příprava pracovníků kontroly a interního auditu

Kurz jeřábíků a vazačů HZS ČR

Po skončení doplňkových a specializačních kurzů se vydává osvědčení o úspěšném absolvování těchto kurzů.

Kromě doplňkových a specializačních kurzů se pracovníci zúčastňují vzdělávacích akcí, zajišťovaných psychologem Hasičského záchranného sboru. Jedním z takových školení je i výcvikový kurz – Psychologické aspekty řízení lidských zdrojů.

VÝCVIKOVÝ KURZ – Psychologické aspekty řízení lidských zdrojů v Hasičském záchranném sboru ČR

Kurz je určen pro příslušníky HZS ČR zařazených na funkci vedoucího pracovníka.

Kurz má převážně výcvikový charakter a je založen na práci s dynamikou skupiny. Z uvedeného důvodu by neměl mít více než 16 frekventantů a měl by proběhnout v celkovém počtu předepsaných hodin.

Cílem kurzu je osvojení specifických znalostí a dovedností z oblasti aplikace psychologie řízení lidských zdrojů v HZS ČR. Absolvent získá teoretické znalosti o lidském faktoru v řízení, pozná potřebu práce na sobě samém, zvládne základní dovednosti mezilidské komunikace, rozezná stres v pracovním kontextu a možné způsoby reakcí na něj. Dále se seznámí s dynamikou vzniku a zvládnání konfliktů na pracovišti, je připraven k plnění úkolů na úseku kritických stresových situací, bude umět využívat další odborníky na řešení problémů v mezilidských vztazích.

Provedení kurzu: výcvikový kurz s interaktivní a zážitkovou formou vzdělávání v nejméně 6 hodinových blocích a je garantován psychologem HZS ČR.

Učební texty: obdrží účastníci v průběhu kurzu a budou následně sloužit jako pomůcky ke zdokonalování dovedností při řízení lidských zdrojů.

Pomůcky: diaprojektor, notebook, zpětný projektor, kamera, flipchart, fixy.

Forma výuky: výklad, vedení skupinové diskuze, modelování technikou hraní rolí, práce ve skupinách.

Doklad o ukončení kurzu: potvrzení o absolvování výcvikového kurzu.

Kromě tohoto povinného kurzu pro vedoucí příslušníky, zabezpečuje psycholog během směn pro sloužící pracovníky nepovinná školení. Na těchto školení se příslušníci seznamují se základními poznatky z oboru psychologie. Učí je poznat sami sebe a zvládat stresové situací během výkonu služby.

CIZÍ JAZYKY

Jedním z dalších vzdělávání, kterého se mohou zúčastnit zaměstnanci HZS, jsou kurzy cizích jazyků. Jedná se o kurzy anglického a německého jazyka. Tyto kurzy se pořádají pro zaměstnance, od kterých se vyžaduje znalost alespoň jednoho cizího jazyka na zastávané pracovní místo. Do kurzu se mohou přihlásit i zaměstnanci, kteří mají pouze zájem rozšířit si svoje znalosti.

V organizaci není prováděn výběr lektorů na základě požadavků HZS a dle jejich kvality práce k potřebám HZS.

Speciální školení cizích jazyků absolvují operační důstojníci tísňové linky 112. Celá příprava je směřována k zvládnutí techniky příjmu tísňového volání v cizím jazyku tak, aby volající obdržel adekvátní pomoc dle obvyklých standardů Evropské unie. Výuka cizím jazykům vede operátora k osvojení komunikační schopnosti v příslušných jazycích. Po absolvování kurzu by měl operátor zvládnout cizí jazyk do té míry, že by porozuměl tísňovému volání v cizím jazyce, ať už by se jednalo o rodilého mluvčího nebo mluvčího, který by daným jazykem hovořil.

DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Zaměstnanci, kteří si chtějí prohloubit své základní vzdělání a např. začít studovat vysokou školu, a tím získat kvalifikaci potřebnou pro vykonávání vyšší funkce než doposud, musejí seznámit vedoucího příslušníka s touto žádostí. Zaměstnavatel na základě požadavků na pracovní místo a stávající pracovní situaci rozhodne, zda zaměstnance uvolní pro přípravu na studium a případně poskytne nějaké finanční prostředky.

5.3 Hodnocení výsledků a analýza nákladů vzdělávání

V první řadě je třeba při posuzování výsledků vzdělávání zvážit, jaké informace a jaké množství informací je třeba shromáždit a jakým způsobem je shromáždit, aby hodnocení bylo hodnověrné a spolehlivé.

V případě kurzů konaných ve vzdělávacích zařízeních je způsobilost pracovníků prokazována dokladem o absolvování vzdělávání. Prostředkem k získání dokladu o absolvování kurzu bývá vykonání ústní zkoušky nebo písemného testu, v některých případech vykonání praktického cvičení.

Strukturovaná cvičení a případové studie využívá podnik v případě, že chce zhodnotit naučené dovednosti a postupy účastníků kurzu. Tento způsob hodnocení je hojně využíván v podniku.

Zpětná vazba od proškolených příslušníků není evidovaná písemně. Také nedochází v HZS k písemné evidenci a kontrole průběhu samostudia příslušníků.

O tom, jak se po absolvování vzdělávání u příslušného pracovníka zlepšily znalosti, dovednosti, plnění úkolů a pracovní chování podává zprávu přímý nadřízený.

K spolehlivému a hodnověrnému hodnocení dochází pouze u kurzů, kde je požadován doklad o jejich úspěšném absolvování. V ostatních případech, i když se provádí hodnocení, často končí jen pouhým konstatováním o míře vhodnosti a užitečnosti určitého vzdělávání. Jen málokdy se z hodnocení vyvozují nějaké závažnější důsledky. S růstem významu vzdělávání na pracovišti při výkonu práce by měla být hodnocení této formy vzdělávání věnována zvýšená pozornost. Podle schopností vzdělávat své podřízené by měl být hodnocen i pracovní výkon vedoucích pracovníků.

Na náklady na vzdělávání za rok 2006 pro HZS Jihočeského kraje bylo vynaloženo **celkem 485 610 Kč**. Na rok 2007 nebyl finanční plán pro tuto položku zatím schválen.

Náklady na vzdělávání zahrnují výdaje na učební pomůcky a materiály. Zajištění odpovídajícího vybavení učeben, opotřebených nástrojů a zařízení.

U kurzů konaných ve vzdělávacích zařízeních je zahrnuto do nákladů zajištění dopravy zaměstnanců a část nákladů na jejich stravování.

Náklady na lektory ve školách a ubytování nejsou účtovány, protože vzdělávací zařízení jsou součástí organizační struktury Generálního ředitelství a ministerstva vnitra a proto tyto výdaje jsou záležitostí MV ČR.

Školitelé působící na pracovišti (jako vedoucí pracovníci a psycholog) jsou odměňováni měsíčním platem a proto se i tyto náklady nezapočítají do vzdělávání.

Výdaje na vzdělávání, které jsou započítány do nákladů na vzdělávání tvoří náklady na lektory cizích jazyků, kteří docházejí do podniku a různá komerční školení (řidičů, jeřábníků).

Sledování pouze části nákladů vede k značnému zkreslení skutečné výše celkových nákladů na vzdělávací činnost v HZS Jčk. Není tak dostatečným podkladem pro zpracování kvalitního rozpočtu na školení.

Analýza přínosů vzdělávání z hlediska peněžního vyjádření není v organizaci prováděna. Na základě uvedených skutečností nelze zhodnotit návratnost investice do vzdělávací činnosti v HZS.

6 Shrnutí a navržení rámcových změn

Byla provedena analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků v HZS Jihočeského kraje, která se zaměřila na vlastní vzdělávací proces, na hodnocení jeho efektivity i na náklady na vzdělávání.

Podle zjištěných skutečností lze konstatovat, že velká pozornost je v organizaci věnována především tzv. povinným školením. To znamená, že zásadní podklad pro stanovení požadavku školení představuje vnitřní směrnice – Interní akty řízení generálního ředitelství HZS ČR – která stanovuje potřebnou kvalifikaci pro vykonávání požadovaných funkcí. Tyto školení jsou realizována formou externích kurzů, na které jsou vysíláni vybraní pracovníci. Přínosem uvedených směrnic je stanovení klíčových dovedností a vědomostí pro danou funkci a řízení a evidence pravidelného vzdělávání zaměstnanců.

Co se zaškolení nových zaměstnanců týká, HZS využívá standardní osnovu seznamování pracovníka se společností, do které nastupuje. Jako výborná strategie se jeví to, že po úvodním proškolení nesmí příslušník samostatně provádět výkon služby. Takže je chráněn nejen nový příslušník, ale v případě nedostatečného zaškolení nejsou ohroženi ostatní lidé i spolupracovníci. Nový zaměstnanec má tak dostatek času získat zkušenosti a dovednosti od ostatních příslušníků a seznámit se s celkovým chodem organizace.

Z hlediska zjišťování skutečných potřeb vzdělávání se nepřihlíží pouze k hodnocení odborné způsobilosti pracovníků jedenkrát za pět let, ale přímý nadřízený zjišťuje získané dovednosti a schopnosti příslušníka jedenkrát ročně a získané údaje předává personálnímu útvaru, který je vyhodnotí a seznámí s výsledkem hodnocení pracovníka.

Některá školení příslušníků prováděná během směn jsou přizpůsobována vlastním návrhům zaměstnanců na vzdělávání.

Spolupráci se zahraničními kolegy zejména s Německem a Rakouskem lze chápat jako přínos pro vzdělávání v organizaci. Příslušníci jsou na společných školeních konfrontováni s dalšími systémy řízení lidí a novými přístupy ke vzdělávání. Po vstupu České republiky do Evropské unie došlo ke změnám v oblasti požadavků na potřebnou

kvalifikaci příslušníků. Dnes již příslušníci splňují požadovanou odbornou kvalifikaci, která je např. v Německu či ostatních státech Evropské unie.

Výhodným je v rámci vzdělávání také dostatek prostorů, které se mohou využívat pro intenzivní výcvik na pracovišti, ve vlastních budovách.

Při analyzování podkladů pro realizaci stávajícího systému vzdělávání a jejich porovnávání se skutečně probíhajícími vzdělávacími akcemi jsem zjistila, že je dodržován stanovený plán vzdělávání a je průběžně přizpůsobován aktuálním požadavkům na zaměstnance. Podnik využívá v menší míře moderní metody vzdělávání a nejčastěji využívané metody vzdělávání v organizaci jsou instruktáž, asistování, demonstrování a přednáška.

Ať se jedná o operační důstojníky tísňové linky 112 nebo příslušníky, jejich školení a další vzdělávání se vyrovná požadavkům kladeným na tyto místa v Evropské unii. O vysoké úrovni hasičů v České republice svědčí i umístění z Mistrovství Evropy z roku 2005 v požárním sportu hasičů a záchranářů, kde skončili celkově druhí.

K hodnocení vzdělávání pracovníků po absolvování kurzu dochází na základě ústních a písemných zkoušek a praktických cvičení. Naučené znalosti a dovednosti se na pracovištích ověřují strukturovanými cvičeními a případovými studiemi. Každý pracovník je jedenkrát ročně hodnocen svým přímým nadřízeným, s tímto hodnocením je příslušný zaměstnanec seznámen.

Je zřejmé, že všechny aktivity související se školením jsou důležitým a nákladným procesem v činnostech organizace, proto chci doporučit následující kritéria, kterými je nutno se neustále zabývat a zlepšovat.

V případě zajišťování školení doporučuji:

- *sledovat a vyhodnocovat náklady školicích procesů,*
- *kontrolovat dodržování plánu dalšího vzdělávání,*
- *zajišťovat vedoucími vyhodnocení účelnosti každého školení,*
- *zajišťovat zpětnou vazbu od proškolených,*
- *stanovovat požadavky na lektory jazykových kurzů – vzhledem k potřebám HZS,*
- *stanovovat časové plány pro jednotlivá školení – samostudium,*

V případě realizace školení doporučuji:

- *zaměřovat se na praktické dovednosti a trénink u nově nastupujících příslušníků,*
- *využívat moderní metody vzdělávání – brainstorming.*

Nedostatkem v systému vzdělávání a rozvoje příslušníků u HZS se jeví v nepovinných školeních a dalším vzdělávání. Jak ze strany zaměstnanců tak vedoucích pracovníků není věnována dostatečná pozornost tomuto vzdělávání.

Největší překážku v dalším nepovinném vzdělávání podle zaměstnanců představuje nízké finanční platové ohodnocení, dalším důvodem uváděným byla pracovní vytíženost a nedostatek času a v neposlední řadě neochota pracovníků. Proto, by se organizace měla v následujících letech zaměřit na podporu těchto vzdělávacích akcí a motivovat své pracovníky k dalšímu vzdělávání.

Systém vzdělávání v HZS se řídí dle služebního zákona a vnitřních směrnic, z tohoto důvodu nemohly být doporučeny zásadní změny v systému vzdělávání pracovníků a uvedené navržené změny a připomínky jsou spíše doporučeními, kterými by se měla organizace řídit.

7 Závěr

Globalizace světové ekonomiky se stále rychle prohlubuje a světová ekonomika se rozvíjí v úzkém spojení s informační a znalostní společností. Jejím základem se staly nadnárodní firmy, které jsou schopny přizpůsobovat podnikatelské, marketingové a finanční strategie novým příležitostem a změnám podnikatelského prostředí. Významně se tím změnilo mezinárodní konkurenční prostředí a jeho působení na jednotlivé národní firmy i celé ekonomiky zesílilo.

Česká republika se musí proto věnovat rozvoji lidských zdrojů a rozvíjet vzdělávání ve všech oblastech, sektorech a fázích. Důležité kroky v této oblasti byly učiněny v období příprav na členství v Evropské unii. Národní vzdělávací fond založený Ministerstvem práce a sociálních věcí formuloval Strategii rozvoje lidských zdrojů pro ČR s cílem přispět k výrazné koncepční a systémové změně podpoře rozvoje lidských zdrojů ve státě.

Podpora rozvoje lidských zdrojů se také stala jednou z priorit politiky hospodářské a sociální soudržnosti EU. Vstupem do Evropské unie se České republice otevřeli možnosti k čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů. Operační program Rozvoj lidských zdrojů v ČR na období 2004-2006 se zaměřoval ve svých prioritách na aktivní politiku zaměstnanosti, rovné příležitosti pro všechny, celoživotní vzdělávání, zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů na změny ekonomických a technologických podmínek. Operační programy v oblasti vzdělávání na období 2007 – 2013, ze kterých mohou čerpat podniky jsou OP Lidské zdroje a zaměstnanost a OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost.

Vzhledem k tomu, že přírodní a kapitálové zdroje jsou v ČR omezené, představují lidské zdroje nesporně největší bohatství státu. Je proto třeba jim věnovat péči a rozvíjet je na národní, regionální i sektorové úrovni a v rámci evropské integrace. Všichni aktéři (vzdělatelé, učitelé, manažeři, zaměstnanci, apod.) v oblasti rozvoje lidských zdrojů si musí osvojit strategický a systémový přístup a aktivně se účastnit realizace politiky rozvoje lidských zdrojů, protože kvalita, iniciativa a podnikavost lidského kapitálu jsou základním předpokladem pro růst a prosperitu ekonomiky.

Cílem mé práce bylo analyzovat systém rozvoje a vzdělávání pracovníků, firemní metodiku školení zaměstnanců, analýzu nákladů na vzdělávání, systém hodnocení

a účinnosti vzdělávacích programů. Po dohodě s vedením společnosti jsem spolupracovala s HZS v Českých Budějovicích.

V moderních společnostech panuje názor, že adekvátní kvalifikace je důležitá pro úspěšné orientování se v podnikatelském prostředí a pro dosahování podnikových cílů. Vzdělávání je prostředkem k dosahování těchto cílů. Nelze jej chápat krátkodobě, ale mělo by jít o trvalý proces, ve kterém dochází postupně ke změnám a je v něm kladen důraz na budoucí potřeby.

Realizace vzdělávacích akcí je ovlivňována mnoha faktory. Mezi nejdůležitější patří přesvědčení majitelů podniků o důležitosti a potřebě rozvoje lidských zdrojů, legislativní opatření, změny technologií a pracovních postupů a v neposlední řadě i ekonomické vlivy.

8 Summary

The current world economy is characterized by the process of globalization, by the integration and by the development of information and communication technologies. The knowledge-based society develops and the significance of human resources increased very much. Only companies with qualified and skilled people are able to compete on the market. It is very important to support education and training of workforce.

This thesis is focused on the analysis of training system in the fire-rescue squad České Budějovice. Its aim is to learn the system, to find its strengths and weaknesses and to make recommendations for the system optimization. There are used firm documents for the analysis and the informations are compared.

The first part provides a short overview about theories of human resource management and development and education. The practical part of this work describes particular parts of the training system in the firm. There are presented the needs identification, planning of the training, implementation, cost and benefit analysis and effectivity evaluation.

The analysis shows that the plan of education is kept by the organisation. The results also show it is very necessary to optimize the needs identification, cost and benefit analysis and effectivity evaluation. There is meant the human resource controlling plays the significant role in the human resource management. The human resources are the advantage of every company and must be supported by various instruments and new training method.

Key words

education process – proces vzdělávání

human resource management – řízení lidských zdrojů

methods of education – metody vzdělávání

staff training – školení pracovníků

management of education process – řízení procesu rozvoje

9 Přehled použité literatury

- (1) Armstrong, M.: *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- (2) Belcourt, M., Wright, P.C.: *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2.
- (3) Berka, J., Kleibel, J., Petermann, F.: *Personální management*. 1. sv. Praha: Dr. Josef Raabe, 2000. ISBN 80-86307-05-0.
- (4) Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M.: *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997, 824s. ISBN 80-7169-422-3.
- (5) Kleibel, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B.: *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- (6) Koubek, J.: *Personální práce v malých podnicích*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003, 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- (7) Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2004, 368 s. ISBN 80-7261-033-3.
- (8) Krnínská, R.: *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: ZF JU, 2002, 189 s. ISBN 80-7040-581-3.
- (9) Míka, J.: *Učíci se organizace*. 12. 12. 2004. Dostupný na <http://www.personalista.com/index.php?id=526>
- (10) Mužík, J.: *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha: ASPI Publishing, 2000, 200 s. ISBN 80-85963-93-0.
- (11) Prokopenko, J., Kubr, M.: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996, 632 s. ISBN 80-7169-250-6.

- (12) Stýblo, J.: *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1998, 139 s. ISBN 80-7169-616-1.
- (13) Whitmore, J.: *Koučování: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1994, 125 s. ISBN 80-85603-75-6.
- (14) *135 let Profesionálních hasičů v Českých Budějovicích*. České Budějovice: HZS Jihočeského kraje, 2001, 94 s.
- (15) Nařízení vlády 506/2004 Sb.
- (16) Vnitřní směrnice: *Organizační řád HZS Jihočeského kraje*
- (17) Vnitřní směrnice: *Sbírka interních aktů řízení Generálního ředitelství HZS ČR*
- (18) Vnitřní směrnice: Pokyn generálního ředitele HZS ČR a náměstka ministra vnitra č. 17/2003
- (19) § 32 vyhlášky o jednotkách Požární ochrany
- (20) § 72 odst. 2 zákona č. 133/1985 Sb
- (21) zákon č. 361/2003 Sb
- (22) <http://www.mvcr.cz/hasici/> [citováno dne 15. 4. 2007]
- (23) <http://www.oupobm.cz/> [citováno dne 15. 4. 2007]

Seznam tabulek

Tabulka 1: Koncepce vzdělávání pracovníků a jejich charakteristiky

Tabulka 2: Počet zaměstnanců HZS Jčk

Tabulka 3: Členění zaměstnanců podle věku a pohlaví – stav k 31. 12. 2006

Tabulka 4: Členění zaměstnanců podle vzdělání a pohlaví – stav k 31. 12. 2006

Tabulka 5: Trvání pracovního a služebního poměru zaměstnanců – stav k 31. 12. 2006

Tabulka 6: Celkový údaj o průměrných platech (v Kč) – stav k 31. 12. 2006

Tabulka 7: Jazykové znalosti zaměstnanců

Tabulka 8: Kurzy k získání osvědčení o odborné způsobilosti a kurzy k prodloužení platnosti osvědčení o odborné způsobilosti

Seznam schémat

Schéma 1: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace

Schéma 2: Činnosti spojené s realizací programu

Schéma 3: Fond vzdělávání a oblasti výdajů

Schéma 4: Organizační struktura Hasičského záchranného sboru ČR

Seznam grafů

Graf 1: Zastoupení zaměstnanců dle pohlaví (v %)

Graf 2: Celkový údaj o vzniku a skončení pracovních a služebních poměrů zaměstnanců v roce 2006

Graf 3: Počet zaměstnanců HZS Jčk k 31. 12. 2006

Přílohy

Příloha 1: Vzor zápočtového listu z praxe

V Z O R
MV-generální ředitelství Hasičského záchranného sboru České republiky
Odborné učiliště požární ochrany Brno/ve Frýdku-Místku

Zápočtový list

o absolvování souvislé praxe posluchače kurzu Vstupní příprava příslušníků HZS ČR

Hodnost, titul, jméno, příjmení.....

OEČ.....

Praxe vykonána u HZS.....kraje

Úsek	Stanovená délka praxe	Absolvovaná praxe od do	Potvrzení vedoucího praxe	Poznámky
IZS a výkon služby, operační řízení	4 týdny			
výkon služby v jednotce HZS kraje				
zajišťování úkolů strojní služby				
zajišťování úkolů chemické a technické služby				
zajišťování úkolů spojové služby				
výkon služby na OPIS HZS kraje, výkon služby na TCTV 112				
výkon služby na OPIS územního odboru HZS kraje				
Prevence	1 týden			
kontrolní činnost				
stavební prevence				
zjišťování příčin vzniku požárů				
správní řízení				
Krizové řízení, ochrana obyvatelstva	1 týden			
krizový plán kraje				
havarijní plány				
bezpečnostní rada kraje a krizové štáby				
komunikace HZS kraje s obcemi, právníckými a fyzickými osobami na příslušném teritoriu				
nouzové přežití obyvatelstva				
varovací a informační systémy				
problematika ukrytí				
přístroje pro zjišťování chemické a radiační situace				
prostředky pro dekontaminaci				
nástroje pro vyhodnocování chemické a radiační situace a poskytování informací o nebezpečných chemických látkách				
návštěva obecního úřadu				
návštěva zařízení CO				

Poznámky služebního funkcionáře k průběhu praxe:

Vyjádření ředitele HZS.....kraje: posluchač **absolvoval** x **neabsolvoval*** souvislou praxi v plném rozsahu.

Důvod, z jakého neabsolvoval souvislou praxi v plném rozsahu* :.....
.....

razítko a podpis ředitele HZS..... kraje

Příloha 2: Témata služební zkoušky

TÉMATA PRO PÍSEMNOU ČÁST SLUŽEBNÍ ZKOUŠKY

1. ÚSTAVNÍ POŘÁDEK ČESKÉ REPUBLIKY

- a) právní síla ústavních předpisů,
- b) moc zákonodárna, výkonná a soudní,
- c) rozbor základních lidských práv a svobod významných pro činnost příslušníků bezpečnostních sborů a
- d) ochrana základních lidských práv a svobod z hlediska mezinárodního a vnitrostátního.

2. SLUŽEBNÍ POMĚR PŘÍSLUŠNÍKŮ BEZPEČNOSTNÍCH SBORŮ

- a) vznik, změna a skončení služebního poměru,
- b) základní povinnosti příslušníka a omezení jeho některých práv,
- c) kázeňské odměny a kázeňské tresty,
- d) úprava doby služby, služební pohotovosti a doby odpočinku,
- e) povinnosti v oblasti péče o příslušníky,
- f) podmínky výkonu služby,
- g) práva a povinnosti příslušníka a
- h) náhrada škody.

3. INTEGROVANÝ ZÁCHRANNÝ SYSTÉM A KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

- a) použití integrovaného záchranného systému,
- b) složky integrovaného záchranného systému,
- c) operační a informační střediska integrovaného záchranného systému,
- d) zásady koordinace složek integrovaného záchranného systému,
- e) bezpečnostní systém České republiky a
- f) principy krizového řízení.

4. TRESTNĚ PRÁVNÍ A SPRÁVNÍ ODPOVĚDNOST

- a) základy trestní odpovědnosti, zánik trestnosti a trestu,
- b) skutková podstata trestných činů proti republice, trestných činů veřejných činitelů, trestných činů úplatkářství, zločinného spolčení, neoprávněného nakládání s osobními údaji, neuposlechnutí rozkazu, násilí vůči nadřízenému, porušování povinnosti strážní služby, porušování povinností dozorcí služby a porušování služebních povinností,
- c) základní zásady trestního řízení,
- d) zajišťovací úkony v trestním řízení,
- e) základní pravidla správního řízení, zahájení správního řízení, přerušování správního řízení, náležitosti rozhodnutí, právní moc a vykonatelnost rozhodnutí, řádné a mimořádné opravné prostředky a
- f) pojem přestupku, zavinění, pachatel přestupku, poškozený a zánik odpovědnosti za přestupek.

5. OCHRANA UTAJOVANÝCH INFORMACÍ

- a) utajované informace a
- b) povinnosti při ochraně utajovaných informací.

6. OCHRANA OSOBNÍCH ÚDAJŮ

práva a povinnosti při zpracování osobních údajů.

7. ZÁKLADNÍ ZNALOSTI O EVROPSKÉ OPSKÉ UNII

- a) základní principy Evropské unie,
- b) členění orgánů Evropské unie a jejich úkoly,
- c) význam Schengenské dohody a
- d) formy policejní a justiční spolupráce v Evropské unii.

8. ZÁKLADNÍ ZNALOSTI ZÁSAD PRVNÍ POMOCI PŘI

- a) selhání základních životních funkcí,
- b) zevním krvácení,
- c) zlomeninách,
- d) poškození zraku,
- e) šoku,
- f) intoxikaci a
- g) popálení a poleptání.

Příloha 3: Vzor osvědčení

Vzor

**HASIČSKÝ ZÁCHRANNÝ SBOR
ČESKÉ REPUBLIKY**

Číslo protokolu:

OSVĚDČENÍ

Služební hodnost, titul, jméno(a)
a příjmení, vědecká hodnost:

Den, měsíc a rok narození:
Místo narození:

Osobní evidenční číslo:

Jmenovaný[á] vykonal[a]

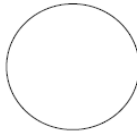
služební zkoušku

a

podmínkám služební zkoušky podle § 12 zákona č. 361/2003 Sb.,
o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů,

vyhověl[a]

V dne



.....
služební hodnost, titul, jméno(a), příjmení, vědecká hodnost
a podpis předsedy zkušební komise

.....
služební hodnost, titul, jméno(a), příjmení, vědecká hodnost
a podpis ředitele

Příloha 4: Přihláška ke služební zkoušce

Přihláška ke služební zkoušce

.....
služební hodnost, titul, jméno(a), příjmení, vědecká hodnost

.....
den, měsíc a rok narození

.....
místo narození

.....
osobní evidenční číslo

.....
termín přijetí do služebního poměru

.....
zaměstnavatel (přesný název místa služebního zařazení)

.....
vykonávaná funkce

.....
telefon, fax, e-mail

Ve smyslu ustanovení § 12 odst. 1 zákona č. 361/2003 Sb. žádám o vykonání služební zkoušky.

Před vykonáním služební zkoušky žádám o zařazení do kurzu.*)

Před vykonáním služební zkoušky nežádám o zařazení do kurzu.*)

V..... dne.....

.....
podpis

*) Nehodící se škrtněte.